تطبيقات

السلوك الإنساني في منظمات الأعمال

دكتورة

رباب فهمي أحمد عبد العال

كلية التجارة - جامعة القاهرة

تطبيقات

السلوك الإنساني في منظمات الأعمال

دكتورة

رباب فهمي أحمد عبد العال

كلية التجارة – جامعة القاهرة

إرشادات عامة

١- عند الإجابة عليك مراعاة الأتي:

أ- أن يكون ترتيب الإجابة بنفس ترتيب الأسئلة.

ب-عدم تجزئة إجابة السؤال الواحد في أكثر من مكان.

٢- الرجوع للكتاب المقرر لاستكمال الإجابات النموذجية حيث تعتبر الإجابات الواردة بالتطبيقات في حكم إرشادات للحل في بعض الأسئلة.

٣- معرفة كيفية الإجابة علي كل نوع من الأسئلة، حيث سيتم التعرض لستة أنواع مختلفة من الأسئلة وطريقة الحل النموذجي لكل منها. هذه الأنواع يمكن تصنيفها بوجه عام إلي مجموعتين رئيستين هما:

١/٣- المجموعة الأولي: وتشتمل نماذج الأسئلة التقليدية وهي:

١/١/٣- أسئلة صح وخطأ مع التعليل.

٢/١/٣- أسئلة ناقش.

٣/١/٣- أسئلة قارن.

٤/١/٣- أسئلة أكمل الفراغات.

٢/٣- المجموعة الثانية: وتشمل نماذج الأسئلة الحديثة باستخدام نظام "Bubble Sheet" وهي:

١/٢/٣- أسئلة صح وخطأ.

٢/٢/٣- أسئلة اختيار من متعدد.

٤- الاستذكار أول بأول ومن المصادر الشرعية (الكتاب والمحاضرات والتطبيقات) هو السبيل المضمون والوحيد للنجاح والتفوق.

الفصل الأول

التحديات المعاصرة وأثرها علي السلوك التنظيمي

السؤال الأول: ناقش بإيجاز مع الرسم كلما أمكن

١- **المنافسة كأمر حتمي.**

الإجابة

نتج عن الاتجاه للعالمية وانفتاح الأسواق أن اشتدت حدة المنافسة بين المنظمات وأصبح هناك ضغوط هائلة تُمارس من الشركات العملاقة عابرة القارات والأمم وما ترتب عليها من اتساع نطاق الأسواق واشتداد المنافسة على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية.

٢- **المعرفة = القوة.**

الإجابة

المعرفة هي القوة (Knowledge Is Power). فالفرد يكون قوياً في مجال معين بقدر معرفته لأبعاد هذا المجال. والعبرة ليس فقط بما يملكه الفرد من معرفة ولكن العبرة بمدي قدرته علي حسن توظيف واستثمار ما يُتاح له من معرفة في مختلف المواقف التي تواجهه (هندسة المعرفة)

٣- **تأثير ظاهرة العالمية على السلوك التنظيمي.**

الإجابة

من أهم تأثيرات ظاهرة العالمية علي السلوك التنظيمي والتي شكلت محور اهتمام المختصين في هذا المجال هو تأثير الثقافة علي اتجاهات العاملين وسلوكهم التنظيمي (أي تصرفاتهم داخل المنظمات). فالثقافة هي مجموعة القيم والأعراف (التقاليد) والمعتقدات التي يتشاركها أبناء مجتمع معين.

٤- أهم التحديات المعاصرة في بيئة الأعمال الحالية.

الإجابة

١- العالمية.

٢- المنافسة.

٣- الاتجاه نحو التكتلات الاقتصادية.

٤- التحول من عصر الصناعة إلي عصر المعرفة.

٥- تنوع قوة العمل.

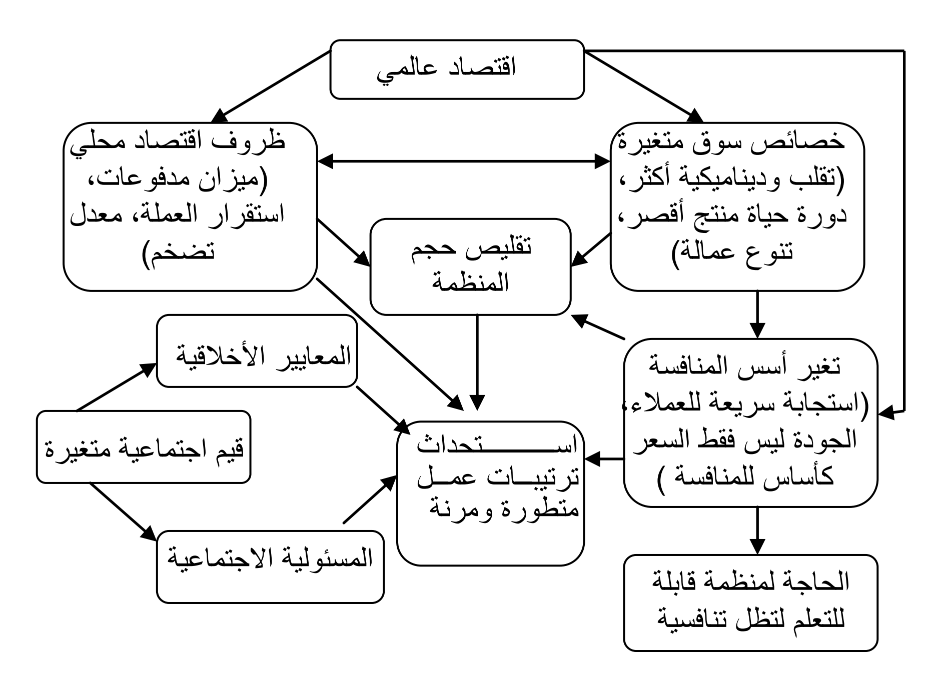
٦- الثورات التكنولوجية.

٧- استحداث ترتيبات عمل متطورة ومرنة.

٨- ثورة الجودة.

٩- السلوك الأخلاقي للمنظمة.

ويمكن توضيح ما سبق من خلال الشكل التالي:



السؤال الثاني: وضح مدى صحة أو خطأ كل من العبارات التالية مع التعليل:

١- نتج عن التطورات التكنولوجية الاتجاه نحو منظمات أعقد وأكبر في الحجم، الاتجاه نحو تقليص قوة العمل، وإعادة هيكلة العمالة وإعادة هندسة العمليات الإدارية، الاتجاه نحو شبكة المنظمات الدائمة.

٢- لنظام العمل إلكترونياً الكثير من المزايا فقط.

٣- لا يشترط من أجل تحقيق الجودة الشاملة شيوع ثقافة الاهتمام بالجودة عبر كل ربوع المنظمة.

٤- ظهر في الآونة الأخيرة مصطلح المنظمة الأخلاقية.

٥- تقوم السياسات في المنظمات المعاصرة علي فكرة تجاهل التنوع في قوة العمل ومعاونة العاملين في إشباع حاجاتهم الفردية فقط.

٦- تتجه الدول نحو التكتل من أجل تدعيم مراكزها الاجتماعية فهو عصر التكتلات الاجتماعية.

٧- استحداث ترتيبات عمل مرنة ومتطورة منها تقليص أوقات العمل اختيارياً، دمج أو ضغط أوقات العمل الأسبوعية في عدد محدود من الأيام، توافر برامج مرنة لساعات العمل، المشاركة في العمل، استخدام تكنولوجيا الاتصالات لأداء العمل عن بُعد إلكترونياً.

الإجابة

م	العلامة	التعليل
١	×	نتج عن التطورات التكنولوجية الاتجاه نحو منظمات أبسط وأقل في الحجم، الاتجاه نحو تقليص قوة العمل وإعادة هيكلة العمالة وإعادة هندسة العمليات الإدارية، الاتجاه نحو شبكة المنظمات المؤقتة.
٢	×	إن لهذا النظام الكثير من المزايا والعيوب بالنسبة للأفراد أو المنظمات المعاصرة (سيتم إيضاحها في سؤال تالي).

٣	×	من أجل تحقيق الجودة الشاملة لابد من شيوع ثقافة الاهتمام بالجودة عبر كل ربوع المنظمة وجعل الجودة أحد أهم خصائص الثقافة التنظيمية، وتوجيه كل سلوكيات العاملين نحو تحقيق الجودة الشاملة.
٤	✓	في الآونة الأخيرة اتجهت المنظمات إلي تحمل المسئولية الاجتماعية وما صاحبها من سلوكيات مُدَعِمَة لذلك سواء من حيث سلوكيات العاملين فيها من جهة أو سلوك المنظمة تجاه جميع الجهات ذات الصلة بها (العاملين، العملاء، المجتمع) من جهة أخرى، مما أدي إلي ظهور مصطلح المنظمة الأخلاقية (Ethical Organization).
٥	×	تقوم السياسات في المنظمات المعاصرة علي فكرة احترام التنوع في قوة العمل ومعاونة العاملين في إشباع حاجاتهم الفردية والاجتماعية.
٦	×	تتجه الدول نحو التكتل من أجل تدعيم مراكزها الاقتصادية "عصر التكتلات الاقتصادية".
٧	✓	كنتيجة للتغييرات المعاصرة وتنامي الاتجاه نحو تطبيق آليات السوق وتنوع قوة العمل والثورات التكنولوجية الهائلة أن أصبح هناك ضرورة إلي وجود ترتيبات عمل مستحدثة ومتطورة ومرونة وقدرة علي التكيف مع كل تلك التغييرات لتمكن العاملين من أداء مهام وظائفهم بسهولة ويسر أكثر بالنسبة لهم وبكفاءة وفعالية أكثر بالنسبة لمنظماتهم. وبما يتوافق مع ظروفهم الخاصة. ومنها تقليص أوقات العمل اختيارياً، دمج أو ضغط أوقات العمل الأسبوعية في عدد محدود من الأيام، توافر برامج مرنة لساعات العمل، المشاركة في العمل، استخدام تكنولوجيا الاتصالات لأداء العمل عن بُعد إلكترونياً.

السؤال الثالث: أكمل العبارات التالية

١- التجارة الدولية هي المحرك الرئيس للـ .... من خلال الشركات.....

٢- من الافتراضات الأساسية للسلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة....،....،....

٣- من سمات المنظمات المعاصرة تنامي أهمية المورد .... وبالتالي تنامي أهميه إدارة ....

٤- من سمات المنظمات المعاصرة....،....،....،....

الإجابة

١- عالمية - متعددة الجنسيات.

٢- أنه ليس هناك مدخل وحيد أمثل لإدارة السلوك التنظيمي، وإن المنظمات يمكن أن تكون أكثر إنتاجية وبهجة للعاملين، وأن المنظمة تعتبر نظام مفتوح دائم التغير.

٣- البشري - سلوكه التنظيمي.

٤- الاعتماد على تكوين فرق عمل متكاملة، الاعتماد علي مدخل اللامركزية الإدارية، استثمار تقنيات المعلومات والاتصالات في تحقيق الربط والتنسيق بين تلك الإدارات اللامركزية، المرونة الشديدة في الهياكل التنظيمية.

السؤال الرابع: قارن بين مزايا وعيوب نظام العمل إلكترونياً

الإجابة

المزايا	العيوب
١- توفير التكاليف المكتبية. ٢- تحسُّنْ الإنتاجية. ٣- زيادة الربحية. ٤- ارتفاع رضا العاملين بسبب تقليل أعباء الانتقال للعمل وتخفيض	١-لا يناسب كل فرد. ٢- قد لا يتناسب مع كل الأعمال. ٣-يتطلب لنجاحه توافر شروط معينة منها: - يحتاج إلي فرد يتمتع بالاعتماد

تكاليفه، وتقليل الاحتكاك بين العاملين والمشاحنات التي قد تنجم بسبب الاتصالات المباشرة في العمل. ٥- تمكين المنظمات من الوفاء بتعهداتها مع الحكومة بخصوص قوانين حكومية معينة مثل قانون البيئة عام ١٩٩٠ والخاص بعدم تلويث الهواء وهذا يستلزم تخفيض انتقالات العاملين.	علي النفس، لديه رقابة ذاتية، ولا يحتاج للإشراف المباشر. - يحتاج إلي فرد مُدَرَّبْ تدريب كافي علي استخدام التكنولوجيا، إدارة الوقت، التعامل مع المشكلات الصحية الناتجة عن التكنولوجيا، إحداث التوازن بين حياته الوظيفية والشخصية. ٤- يُعاني من قضية احتساب الأجور بشكل عادل. حيث يصعب وضع معايير لكمية وجودة العمل ووقت الدوام.

الفصل الثاني
مدخل لعلم السلوك التنظيمي

السؤال الأول: وضح مدى صحة أو خطأ كل من العبارات التالية مع التعليل والتوضيح بالرسم كلما أمكن:

١- إن الموارد المادية تمثل الموارد الاستراتيجية للمنظمة.
٢- يعتبر علم السلوك التنظيمي علم مختلط متعدد المنابع.
٣- لا توجد علاقة بين علم السلوك التنظيمي ومفهومي الكفاءة والفعالية.
٤- يقصد بالسلوك الإنساني في المنظمات هو كل ما يصدر من الفرد من أنشطة حركية فقط داخل سياق المنظمة التي يعمل بها.
٥- تتمثل عناصر أو مكونات السلوك الإنساني في المنظمة في خصائص الفرد (أي قدرته علي العمل ورغبته فيه) فقط.
٦- أن إدارة السلوك الإنساني في المنظمات تعمل علي الاستفادة من ميزة الأداء الفردي عن الأداء الجماعي وتحقيق الكفاءة والفعالية.
٧- أن كل من المدرسة الكلاسيكية وحركة العلاقات الإنسانية قد مهدتا الطريق لبدأ الاهتمام بالجوانب الإنسانية في الإدارة.
٨- يمكن تصنيف السلوك الإنساني إلي سلوك بسيط ومعقد.
٩- يمكن تصنيف السلوك الإنساني في المنظمات إلي إيجابي/سلبي فقط.
١٠- يمكن للمنظمة إدارة السلوك الإنساني من خلال التأثير علي ثلاثة محاور أساسية هي: القدرة علي العمل والرغبة في العمل وبيئة العمل.
١١- المشكلة السلوكية = السلوك المتوقع ≠ السلوك الفعلي.
١٢- مداخل علاج المشكلة السلوكية هي مدخل الإصرار، التجاهل فقط.
١٣- من خصائص السلوك الإنساني أنه نمطي.

١٤- هناك الكثير من مبررات الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني.

١٥- إن مستويات تحليل مجال السلوك الإنساني في المنظمات هي الأفراد والمنظمات فقط.

١٦- تهدف دراسة السلوك الإنساني إلي فهمه وتفسيره، التنبؤ به، التحكم فيه، إدارته فقط.

١٧- هناك نوعين رئيسين من القوى المؤثرة علي السلوك الإنساني.

الإجابة

م	العلامة	التعليل
١	×	يعتبر رأس المال البشري متغيراً ذا أهمية جوهرية وحاسمة في تحقيق النمو وخلق القدرة التنافسية للاقتصاد فهو المورد الاستراتيجي لأيه منظمة.
٢	✓	إن علم السلوك الإنساني في المنظمات هو علم مختلط متعدد المنابع يستقي جذوره من علوم أخري متعددة (منها علم إدارة الموارد البشرية، علم النفس، علم الاجتماع، الاقتصاد، دراسة الأجناس) ولا يمكن الاقتصار علي مراجعة دراسات المتخصصين في علم معين.
٣	×	هناك علاقة وثيقة بين علم السلوك التنظيمي ومفهومي الكفاءة والفعالية. فمع بداية القرن العشرين - وفي أعقاب التحولات الصناعية والتكنولوجية المعاصرة وتزايد مشكلات الإنتاجية الناتجة عن تركيز الاهتمام علي الموارد المادية وإغفال أهمية الجانب الإنساني للموارد البشرية - بدأ علماء الكفاءة الصناعية يبحثون عن سبل تُمَكِّنْ المنظمات من تحقيق أهدافها بفعالية. وتعني الفعالية القدرة علي تحقيق الأهداف (Doing The Right Things)، وبكفاءة (أي بأقل تكلفة؛ سواء وقت، جهد، مال (Doing Things Right).

م	العلامة	التعليل
		الأمر الذي مَثَّل المحاولات المبدئية لدراسة السلوك الإنساني في المنظمات.
٤	×	يقصد بالسلوك التنظيمي هو كل ما يصدر من الفرد من أنشطة (سواء لغوية أو حركية أو انفعالية) داخل سياق المنظمة التي يعمل بها.
٥	×	السلوك هو محصلة تفاعل الفرد مع البيئية السلوك = دالة (الشخص × البيئة). الشخص= دالة (الرغبة × القدرة). إذاً السلوك = دالة (رغبة × القدرة × البيئة).
٦	×	إن إدارة السلوك الإنساني في المنظمات تعمل علي الاستفادة من ميزة الأداء الجماعي عن الأداء الفردي (وليس العكس) وتحقيق الكفاءة والفعالية.
٧	✓	إن كل من المدرسة الكلاسيكية (حركة الإدارة العلمية لفريدرك تايلور، حركة الوظائف الإدارية لهنري فايول، النظرية البيروقراطية لماكس ويبر)، وحركة العلاقات الإنسانية قد مهدتا الطريق لبدأ الاهتمام بالجوانب الإنسانية في الإدارة من خلال المدرسة السلوكية.
٨	✓	يمكن تصنيف السلوك الإنساني مهما اختلفت الأفعال وتنوعت ردود الأفعال إلي مجموعتين رئيستين هما: سلوك بسيط، سطحي، متكرر. ومضمونه أن يقوم الإنسان بتصرف محدد كلما تعرض لنفس المثير ويكتفي بمجرد الدافع عن نفسه وليس الهجوم حيال تعرضه لأي موقف يستشعر به الخطر مثلاً. أما السلوك المعقد، فهو علي

م	العلامة	التعليل
		النقيض، عميق، متغير، متكيف، مرن، ففي كل مرة يتعرض الإنسان لنفس الموقف قد يسلك سلوكيات مختلفة أكثر دهاءً ومكراً بحيث يواجه كل مصدر للخطر بما يتناسب مع نقاط ضعف ذلك المصدر.
٩	×	من وجهة نظر المنظمة يمكن تصنيف السلوك الإنساني للعاملين لديها من حيث عملياتها ومُخرجاتها ومدي تأثيره علي كفاءتها وفعاليتها إلي ثلاثة أنواع رئيسة هي: ١- سلوك إيجابي/ متعاون/ مُدعِّم للمنظمة. ٢- سلوك سلبي/ معارض/ مناهض للمنظمة. ٣- سلوك محايد.
١٠	✓	يمكن للمنظمة إدارة السلوك الإنساني من خلال التأثير علي ثلاثة محاور أساسية هي: القدرة علي العمل (من خلال التطويع الاجتماعي والتأهيل والتدريب وتنمية المسار الوظيفي والرعاية الصحية)، الرغبة في العمل (الحوافز العينية والنقدية)، بيئة العمل (جعلها مواتية مثل إضاءة وتهوية جيدة).
١١	✓	تتأتي المشكلة السلوكية والتي تمثل عقبة تعرقل تحقيق أهداف كل من المنظمة والعاملين من وجود فجوة بين السلوك المأمول (المستهدف) القيام به من قبل العاملين والسلوك الفعلي الذي يقوم به العاملين بالمنظمة. أن المشكلة السلوكية = اختلاف السلوك الفعلي مقارنة بالسلوك المتوقع.
١٢	×	هناك ثلاثة مداخل رئيسة يمكن اتباعها لحل المشكلة

م	العلامة	التعليل
		السلوكية، وهي متكاملة وليست بديلة وهي: ١- **مدخل الإصرار:** حيث تصر الإدارة أن ترتقي بمستوى سلوك العاملين (الكمي، الكيفي) لتصل به إلي المستوي المرغوب من وجهة نظرها. وذلك يتأتي من خلال اتباعها لأساليب معينة مثل توفير برامج تدريبية مناسبة ومنح حوافز مادية أو معنوية إيجابية أو سلبية من أجل دفعهم للقيام بالسلوكيات المرغوبة من قِبَلِها. ٢- **مدخل التوفيق:** تتجه الإدارة إلي محاولة البحث عن سبل توافقية تمثل حلول وسط بحيث يتنازل كلا الطرفين (الإدارة والعاملين) عن جزء من أهدافه لصالح الطرف الآخر وبحيث يصلا معاً لأوضاع مناسبة تُقّربْ بين النمطين السلوكيين وتُرضي الطرفين بمستوي مقبول. **٣- مدخل التجاهل والتنازل:** تتجاهل الإدارة تلك الفجوة وتتنازل عن السلوك المرغوب من وجهة نظرها وتُخفَّضْ سقف توقعاتها وتقبل بالسلوك الفعلي من قبل العاملين.
١٣	×	السلوك الإنساني متفرد وليس نمطي، أي أنه يشبه بصمة إصبع الإنسان والتي يتفرد بها دون غيره من البشر. بمعني أنه قد يتوافر لشخصين نفس الدافع أو يرغبان في تحقيق نفس الهدف إلا أن كل شخص منهما قد يسلك سلوكاً مختلف عن الأخر. إذا لا توجد قوالب سلوكية نمطية ينتهجها كل البشر لإشباع نفس الحاجات غير المشبعة (الدافع) أو لتحقيق نفس الهدف. وذلك ناتج من أن السلوك هو مرآة (أو انعكاس) لتفاعل شخصية الإنسان مع بيئته. وطالما أن شخصية كل إنسان هي بصمته المتفردة فمنطقي أن الناتج (سلوكه) أيضاً

م	العلامة	التعليل
		يكون متفرد، حتى في ظل توافر نفس الظروف البيئية.
١٤	✓	هناك الكثير من مبررات الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات منها تنامي أهمية المورد البشري مؤخراً، التحولات الجذرية المعاصرة، وجود فجوة بين السلوكيات المتوقعة والفعلية، كبر حجم المنظمات، تَعَقُّد السلوك.
١٥	×	إن مستويات تحليل مجال السلوك التنظيمي هي الأفراد، الجماعات، المنظمات. مستوى الجماعات مثل الاتصالات مستوى الفرد مثل الاتجاهات نحو العمل مستوى المنظمات مثل الهيكل التنظيمي
١٦	×	أهداف دراسة السلوك الإنسانى فى منظمات الأعمال فهم السلوك الإنسانى - التنبؤ بالسلوك الإنسانى - توجيه وضبط السلوك - التعامل مع التنظيمات الرسمية وغير الرسمية - تحليل سلوك المنظمة رفع كفاءة وإنتاجية العاملين فعاليـــــــة المنظمـــــــة رضاء العملاء - رضاء العاملين - رضاء الملاك - تحقيق الأهداف المجتمعية
١٧	✓	هناك نوعين رئيسين من القوى المؤثرة علي السلوك الإنساني هي قوى شخصية داخلية، وقوى بيئية خارجية.

السؤال الثاني: ناقش بإيجاز مع الرسم كلما أمكن:

١- **<u>السلوك الإنساني كدالة في خصائص الفرد والبيئة.</u>**

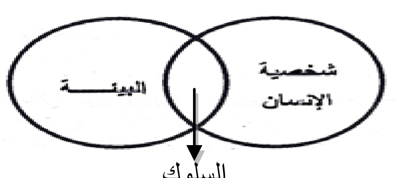
<u>الإجابة</u>

يُشير لفظ السلوك في معناه العام والمطلق إلي أي فعل أو تصرف يقوم به الكائن الحي سواء أكان فعل أم رد فعل كاستجابة لمثيرات يتعرض لها في بيئته المحيطة. أي أن السلوك هو محصلة تفاعل الفرد مع البيئة.

السلوك = دالة (الشخص × البيئة).

الشخص= دالة (الرغبة × القدرة).

السلوك = دالة (رغبة × القدرة× البيئة).



٢- **<u>القوى المؤثرة على السلوك الإنساني.</u>**

<u>الإجابة</u>

من أجل أن تتمكن إدارة المنظمة من أن تحصل علي الناتج (السلوك) المرغوب من قبل العاملين عليها أن تتولي إدارة القوى المؤثرة علي ذلك السلوك؛ وهي قوي تندمج وتتفاعل معاً لتنتج سلوكاً معيناً وتتمثل في نوعين رئيسين من القوى هما:

١- قوى شخصية داخلية: وهي العوامل الموجودة علي مستوي الفرد ذاته.

٢- قوى بيئية خارجية: وهي العوامل الموجودة علي مستوي بيئة المنظمة، وعلي مستوي بيئة العمل.

٣- **<u>السلوك التنظيمي المترتب علي علاقة الكفاءة بالفعالية</u>**

<u>الإجابة</u>

تهدف دراسة السلوك الإنساني إلي فهم ذلك السلوك وتفسيره، التنبؤ به، التحكم فيه، إدارته، التمكن من التعامل مع التنظيمات الرسمية وغير الرسمية داخل المنظمة وتفسير وتحليل سلوك المنظمة وضبط إيقاعه مما يُمكن المنظمات من تحقيق أهدافها بفعالية وبكفاءة. ويمكن تلخيص سلوك الموظف المترتب علي كل حالة من حالات الكفاءة والفعالية والسلوك المناسب المطلوب من قبل إدارة المنظمة حيال كل حالة من تلك الحالات لتوجيه سلوك ذلك الموظف نحو الوجهة الصحيحة من خلال المصفوفة التالية:

الفعالية	كفء	غير كفء
فعال	1 **يحقق الهدف ويحافظ على الموارد** حيث يحقق الهدف ويحافظ على الموارد وهو المطلوب من كل فرد	2 **يحقق الهدف** ويسرف فى الموارد: ومن ثم يحتاج تعلم الترشيد فى النفقات وعدم الإسراف
غير فعال	4 **يحافظ على الموارد** دون أن يحقق الهدف: يجب أن يوجه نحو الهدف وإنجاز النتائج	4 **لا يحقق الهدف** ولا يحافظ على الموارد : يحتاج إلى تعديل سلوكه نحو الهدف والرشيد فى الموارد

الكفاءة

السؤال الثالث: أكمل العبارات التالية

١- العنصر البشري هو المورد .... وحجر الزاوية الرئيس في المنظمة.

٢- علم السلوك الإنساني في المنظمات هو علم.... ، ....المنابع.

٣- يقصد بالسلوك الإنساني في المنظمات هو كل ما يصدر من الفرد من أنشطة (سواء....أو.... أو...) داخل سياق المنظمة التي يعمل بها.

٤- عناصر أو مكونات السلوك الإنساني في المنظمة =... ×...

٥- أن إدارة السلوك الإنساني في المنظمات تعمل علي الاستفادة من ميزة الأداء..... عن الأداء ..... وتحقيق ..... و......

٦- يُصنف السلوك الإنساني إلي سلوك..... ، ....

٧- مداخل علاج المشكلة السلوكية: مدخل....، ....، ....

الإجابة

١- الاستراتيجي.

٢- مختلط - متعدد المنابع.

٣- لغوية أو حركية أو انفعالية.

٤- الفرد (قدرته علي العمل × الرغبة في العمل) × البيئة (خصائص بيئة وظروف العمل).

٥- الجماعي – الفردي - الكفاءة والفعالية.

٦- بسيط، معقد.

٧- الإصرار، التوفيق، التجاهل والتنازل.

السؤال الرابع: ظلل الدائرة بالكامل أسفل الاختيار الذي تراه صحيحاً أمام رقم العبارة في ورقة الإجابة الخاصة بك "Bubble Sheet".

١- يلزم لإنشاء منظمة وجود

أ. فردين فأكثر

ب.ثلاثة أفراد فأكثر

ج. أكثر من ١٠ أفراد

د. أكثر من ١٠٠ فرد

هـ.خمسة أفراد

٢- تتحدد معادلة الأداء بالشكل

أ. الأداء = القدرة × الخبرة

ب.الأداء = القدرة × المهارة

ج. الأداء = الرغبة × القدرة

د. الأداء = الرغبة × الدافعية

هـ.الأداء = الرغبة × المهارة

٣-ترجع أهمية دراسة السلوك الإنساني إلي:

أ. المنظمات تتكون من مجموعة من البشر وليس مجرد آلات

ب. الاستعداد النفسي للأفراد هو المحدد الأساسي للأداء

ج. العلوم السلوكية تساهم في فهم و تفسير السلوك والتنبؤ به والتحكم فيه

د. جميع ما سبق

هـ.لا شيء مما سبق

٤- أهداف دراسة العلوم السلوكية

أ. فهم و تفسير السلوك

ب.التنبؤ بالسلوك

ج. التحكم في السلوك و تعديله

د. جميع ما سبق

هـ.لا شيء مما سبق

٥- المدرسة التي اهتمت بالعوامل النفسية للعاملين واعتبرتها أهم من الأجر المادي

أ. المدرسة الكلاسيكية

ب.المدرسة الحديثة

ج. مدرسة العلاقات الإنسانية

د. المدرسة السلوكية

ه. لا شيء مما سبق

٦-المدرسة التي ركزت على تحسين الظروف المادية المحيطة بجو العمل مثل الإضاءة و التهوية و أجرت دراسة الوقت والحركة

أ. المدرسة الكلاسيكية

ب.المدرسة الحديثة

ج. حركة العلاقات الإنسانية

د. المدرسة السلوكية

هـ.لا شيء مما سبق

٧-تمثل المدرسة السلوكية بداية بناء إطار متكامل لدراسة السلوك الإنساني بشكل علمي بالاستفادة من العلوم الإنسانية الأخرى ومنها:

أ. علم النفس.

ب.علم الكيمياء.

ج. علم الاجتماع

د. البديلين (أ) و (ج).

هـ.البديلين (أ) و (ب).

ش

٩- حينما يكون موظف غير كفء و فعال فانه

أ. يحقق الهدف و يحافظ على الموارد

ب.يحقق الهدف ويسرف في الموارد

ج. لا يحقق الهدف و يحافظ على الموارد

د. لا يحقق الهدف و يسرف في الموارد

ه. لا شيء مما سبق

١٠- في حالة وجود موظف غير فعال و كفء فما هو الإجراء الذي ستتخذه المنظمة حيال هذا الموظف

أ. ترشيد نفقاته

ب.توجيهه نحو الهدف

ج. نقله من وظيفته

د. جميع ما سبق

هـ.لا شيء مما سبق

١١- باعتبارك مدير لإحدى المنظمات ووجدت موظف لا يحقق أهدافه الوظيفية المحددة له من قبل المنظمة وبالإضافة لذلك يُسرف في استخدام الموارد المتاحة. فأي خانة من مصفوفة العلاقة بين الكفاءة و الفعالية ستضع هذا الموظف:

أ. فعال و كفء.

ب.فعال و غير كفء.

ج. غير فعال و كفء.

د. غير كفء و غير فعال.

هـ.لا شيء مما سبق.

١٢-المورد الاستراتيجي لأي منظمة هو

أ. المنتج.

ب.التكلفة.

ج. الإنسان.

د. عمليات التشغيل.

هـ. جميع ما سبق.

تعليمـات الإجابة

استخدم القلم الجاف الأزرق فقط

الرجاء مراعاة الآتي عند إجابتك عن أسئلة الامتحان :

١- أجب عن جميع الأسئلة.

٢- اختر بديلاً واحداً من بين البدائل الموجودة أمام رقم السؤال ، وظلل الدائرة الممثلة للبديل المختار من بين تلك البدائل على النحو الموضح : ○○●○○

علما بأن كل من العلامات الآتية تعد إجابة خاطئة : ○◐○○○ أو ●●●●● أو ✓⊗○○○

٣- تأكد من عدم تظليلك لأكثر من دائرة للفقرة الواحدة ، لأنه في حال عمل ذلك لن يصحح السؤال وستعد إجابة السؤال خاطئة.

٤- إجابة السؤال المقالي <u>إن وجد</u> خلف هذه الورقة.

٥- ممنوع الكشط أو استخدام المزيل.

٦- يتم تسليم ورقة الأسئلة مع هذه الورقة.

<u>الإجابة</u>

م	أ	ب	ج	د	هـ
١	●				
٢			●		
٣				●	
٤				●	
٥			●		
٦	●				
٧				●	
٨				●	
٩		●			
١٠		●			
١١				●	

م	أ	ب	ج	د	هـ
١٢			●		

السؤال الخامس: ظلل الدائرة بالكامل أسفل الاختيار (√) إذا كانت العبارة صحيحة و(×) إن كانت العبارة خاطئة في ورقة الإجابة "Bubble Sheet".

١. يُشترط تشابه الأفراد العاملين في منظمة واحدة في الخصائص والقدرات والطباع لكي يتمكنوا من تحقيق هدف واحد مشترك.

٢. لا يتأثر الأداء بالحالة النفسية للفرد.

٣. إن دراسة السلوك الإنساني تعتبر أمر ثانوي بالنسبة للمنظمات الحديثة.

٤. يعتبر ألتون مايو رائد المدرسة الكلاسيكية من مدارس الإدارة.

٥. لم يؤدي تقسيم الأفراد إلي مجموعات صغيرة إلي تحسين العلاقات الإنسانية.

٦. تشير الكفاءة إلي عمل الأشياء بطريقة صحيحة "Do Things Right".

٧. إن الفهم الصحيح لمحددات السلوك الإنساني هو السبيل لحسن استخدام العنصر البشري.

٨. تم انتقاد المدرسة السلوكية بسبب اعتبارها الإنسان مجرد ترس في آله.

٩. حركة العلاقات الإنسانية عملت على تحسين ظروف العمل المادية.

١٠. حركة العلاقات الإنسانية أسسها هنري فايول في فرنسا.

١١. "إن إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية يؤدي إلى زيادة الإنتاجية" كانت احدي افتراضات المدرسة الحديثة.

١٢. المدرسة الكلاسيكية استفادت من كافة العلوم الإنسانية التي اهتمت بدراسة السلوك الإنساني لتكون إطار عام لدراسة السلوك الإنساني.

١٣. تعتبر الموارد المادية هي الموارد الاستراتيجية لأية منظمة.

١٤. الفعالية هي القدرة على تحقيق الأهداف بغض النظر عن التكلفة. أي عمل الأشياء بطريقة صحيحة ""Do Things Right".

١٥. في حالة وجود موظف كفء وغير فعال فإنه يحتاج إلى توجيه لترشيد النفقات.

١٦. تشير خانة غير فعال وكفء في مصفوفة العلاقة بين الكفاءة والفعالية إلي أن هذا الموظف يحقق الهدف التي تسعى إليها الإدارة ولكنه يسرف في استخدام الموارد.

١٧. السلوك الإنساني = القدرة + الرغبة.

الإجابة

م	✓	×
١		•
٢		•
٣		•
٤		•
٥		•
٦	•	
٧	•	
٨		•
٩		•
١٠		•
١١		•
١٢		•
١٣		•
١٤		•
١٥		•
١٦		•
١٧		•

الفصل الثالث

محددات السلوك التنظيمي

السؤال الأول: وضح مدى صحة أو خطأ كل من العبارات التالية مع التعليل:

١- إن علم السلوك التنظيمي هو علم أحادي المنبع.

٢- اشتق علم السلوك التنظيمي معظم نظرياته وأسسه العلمية من أربعة منابع رئيسة أو علوم متزامنة معه تاريخياً.

٣- اتفقت جميع العلوم السلوكية علي محور الاهتمام والتركيز في دراستها.

٤- اشتركت علوم أخري وقدمت إسهامات إضافية في بلورة وبناء وتطور دراسة السلوك التنظيمي.

٥- شهدت التسعينيات من هذا القرن بزوغ نجم مصطلح علمي جديد هو "علم السلوك الإداري" أو "علم السلوك التنظيمي".

٦- يعكس علم السلوك التنظيمي محاولات علماء علم الطب النفسي لإعادة صياغة وبلورت دراسة السلوك الإنساني.

٧- ساعد التوجه نحو اندماج وتكامل أفكار وجهود العلوم الإنسانية المختلفة إلي شيوع نظرية النظم في العلوم الإنسانية.

٨- تقوم نظرية النظم علي ثلاثة أفكار أساسية.

٩- تشتمل محددات السلوك الإنساني علي أربعة مجموعات رئيسة من العوامل.

١٠- مُخرجات النظام السلوكي هي الاستجابات التي تصدر عن الفرد كردود أفعال لمواجهة المثيرات.

١١- تتنوع العوامل البيئية التي تؤثر في صفات الفرد وبالتالي سلوكه.

١٢- يري أنصار مدرسة الوراثة أن العوامل البيئية لها الدور الحاسم في

التأثير علي السلوك الإنساني.

١٣- سلوك الفرد هو وليد العوامل البيئية والوراثية معاً.

١٤- القدرة هي الاستعداد النفسي للقيام بالسلوك.

١٥- الرغبة هي صفات الفرد الشخصية سواءً الموروثة أو المكتسبة التي تمثل القدرة الفنية أو المهارة والتي تمكن من القيام بالسلوك.

١٦- السلوك الإنساني = دالة {(القدرة + الرغبة) × البيئة}.

١٧- لو كان الوزن النسبي للقدرة ١٠، والوزن النسبي للرغبة ١٠، فإن الناتج (أي السلوك) = ٢٠

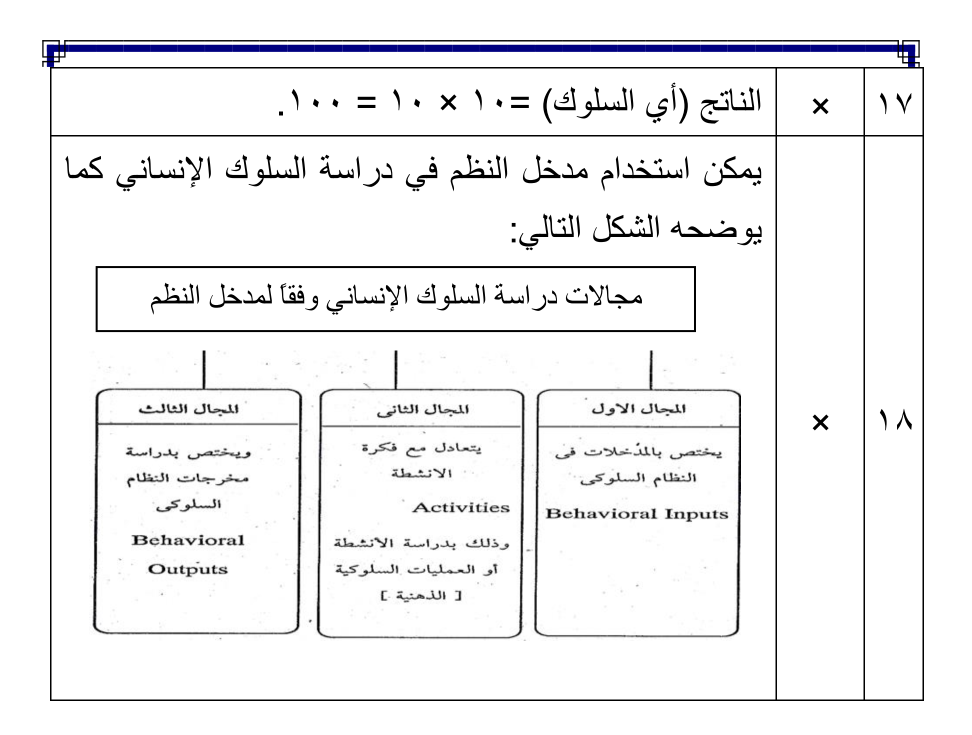
١٨- يصعب استخدام مدخل النظم في دراسة السلوك الإنساني.

الإجابة

م	العلامة	التعليل
١	×	إن علم السلوك التنظيمي هو علم مُختَلَطٌ متعدد المنابع يستقي جذوره من علوم متعددة أخري.
٢	×	اشتق علم السلوك التنظيمي معظم نظرياته وأسسه العلمية من ثلاثة علوم أساسية هي علم النفس وعلم الاجتماع وعلم دراسة الأجناس.
٣	✓	برغم اتفاق المتخصصون في ثلاثة علوم أساسية هي علم النفس وعلم الاجتماع وعلم دراسة الأجناس علي محور الاهتمام والتركيز في دراستها (ألا وهو الإنسان) إلا أنهم اختلفوا في الزاوية التي يدرسونها في الإنسان.
٤	✓	بخلاف الإسهامات الأساسية للعلوم الثلاثة فقد قدمت علوم أخري كالتنظيم والإدارة والقانون والسياسة والاقتصاد إسهامات في بناء وتطور دراسة السلوك التنظيمي.
٥	×	بزغ نجم مصطلح "علم السلوك الإداري" أو "علم السلوك

		التنظيمي" في الستينيات والسبعينيات من هذا القرن.
٦	×	يعكس "علم السلوك الإداري" أو "علم السلوك التنظيمي" محاولات علماء علم الإدارة لإعادة صياغة وبلورة دراسة السلوك الإنساني من منظور إداري بالاعتماد علي العلوم الإنسانية السابقة وباشتقاق جذوره منها.
٧	✓	ذلك أنه بسبب فشل الرؤى الأحادية البُعد في معالجة مشكلات السلوك ظهرت الحاجة إلي وجود رؤية متكاملة من كل الجوانب ذات الصلة. فهي منظومة متكاملة وشاملة ومتعدد الأبعاد تتداخل تحت مظلتها الكثير من التخصصات المختلفة.
٨	×	وتقوم نظرية النظم علي فكرتين فرعيتين: ١- أن النظام يشتمل علي مُدخلات وعمليات ومُخرجات وتغذية عكسية وبيئة محيطة متفاعلة مع النظام تؤثر فيه وتتأثر به. ٢- يمكن اعتبار النظام نظام كلي يندرج تحته أنظمة فرعية.
٩	×	محددات السلوك الإنساني تشمل ثلاث مجموعات رئيسة من العوامل هي: ١- **محددات نفسية (أو سيكولوجية):** وهي مُرتَبِطة بالتكوين النفسي للفرد (مثل الإدراك، التعلم، الدافعية، الشخصية، الاتجاهات). ٢- **محددات اجتماعية:** وهي عوامل مرتبطة بالتكوين الاجتماعي للفرد. فالإنسان كائن اجتماعي يتعارف ويتفاعل ويتعامل مع الآخرين (الجماعات) ويؤثر فيهم ويتأثر بهم في سلوكه.

		٣- محددات بيئية: وهي عوامل مرتبطة بالتكوين الثقافي والحضاري للفرد القائم بالسلوك. وتشتمل علي الثقافة والقيم والمعتقدات واللغة السائدة في مجتمعه.
١٠	✓	فهي تمثل السلوك الفعلي. ويشتمل علي: أ- السلوك الظاهر: والمتمثل في الأفعال، ردود الأفعال. ب- السلوك الباطن أو المستتر: والمتمثل في الانفعالات، العواطف.
١١	✓	تتنوع العوامل البيئية التي تؤثر في صفات الفرد وسلوكه. مثل العوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، القانونية، الثقافية.
١٢	×	يري أنصار مدرسة الوراثة أن العوامل الوراثية لها الدور الحاسم في التأثير علي السلوك الإنساني.
١٣	✓	يصعب قبول رأي أنصار مدرسة فكرية معينة ورفض رأي أنصار المدرسة الأخرى. فسلوك الفرد هو وليد العاملين معاً. وبناء عليه يُمكن إرجاع أساس الاختلاف بين النماذج المتنوعة للسلوك الإنساني إلي اختلاف الأهمية النسبية لكل من عامل البيئة والوراثة في تشكيل سلوك الفرد.
١٤	×	القدرة تتمثل في صفات الفرد الشخصية الموروثة أو المكتسبة والتي تمثل القدرة الفنية أو المهارة العقلية والتي تُمكّن من القيام بالسلوك (مثل التفكير، التعليم، المهارات، الخبرة السابقة).
١٥	×	الرغبة فهي الاستعداد النفسي للقيام بالسلوك.
١٦	×	السلوك الإنساني = دالة (الفرد × البيئة). = دالة {(القدرة × الرغبة) × البيئة}.

١٧	×	الناتج (أي السلوك) =١٠ × ١٠ = ١٠٠.
١٨	×	يمكن استخدام مدخل النظم في دراسة السلوك الإنساني كما يوضحه الشكل التالي: 

السؤال الثاني: ناقش بإيجاز مع الرسم كلما أمكن

<u>١- اعتمدت العلوم السلوكية على استخدام الطريقة العلمية في دراسة وتحليل السلوك الإنساني عامة.</u>

<u>الإجابة</u>

هناك ثلاثة مداخل رئيسة لدراسة ذلك السلوك اندرج تحت مظلتها الكثير من المداخل الفرعية والتي يمكن من خلالها تحليل السلوك وتفسيره والتنبؤ به وتوجيهه وإدارته وهي (علم النفس وعلم الاجتماع وعلم دراسة الأجناس).

<u>٢- يعتبر علم دراسة الأجناس من أقدم علوم السلوك.</u>

<u>الإجابة</u>

يعتبر علم وصف الإنسان أو الانثروبولوجي من أقدم علوم السلوك. وهو العلم المهتم بدراسة النواحي البيولوجية والاجتماعية والحضارية للإنسان. وهو مصطلح متكون من شقين (Anthopo) وتعني إنسان باللغة اليونانية و(Logy) وتعني علم. فهو علم الإنسان (Science Of Man) باعتباره

كائن حي له أصول وجذور وسلالات وسمات طبيعية في تكوينه ونموه تميزه عن باقي الكائنات الحية.

٣- برغم أن علم الانثروبولوجي قدم مساهمة كبيرة فى فهم السلوك التنظيمى إلا أن علم الاجتماع له باع أيضاً فى هذا المجال.

الإجابة

ويمكن تعريف علم الاجتماع علي أنه علم المجتمع. وينصب تركيزه العام علي الدراسة العلمية للسلوك الاجتماعي في المجتمعات، المؤسسات، المنظمات وغيرها من العوامل التي تؤثر علي سلوك الفرد في المجتمع.

٤- نتج عن دراسات الهوثورن تنامي الاهتمام بالجوانب الإنسانية للمورد البشرى.

الإجابة

نتج عن دراسات الهوثورن تنامي الاهتمام بالجوانب الإنسانية للمورد البشري وظهور مدرسة العلاقات الإنسانية وزيادة الاهتمام بعلم النفس الاجتماعي في الخمسينيات وبعد ذلك بعقد تقريباً بدأ علم الاجتماع يُظهر اهتمامه بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات باعتباره جزء من السلوك الاجتماعي وباعتبار المنظمة ظاهرة اجتماعية تقع تحت نطاق اهتماماته.

٥- أعطى علم الاجتماع إطاراً أوسع لفهم ودراسة السلوك التنظيمى.

الإجابة

نتج عن تنامي الاهتمام بالجوانب الاجتماعية في المنظمات أن ظهرت مؤلفات تُعالج السلوك التنظيمي تحت عنوان علم الاجتماع التنظيمي أو علم الاجتماع الصناعي والمتعلق بالظروف الاجتماعية المؤثرة علي سلوك العاملين. وعليه فقد أعطي علم الاجتماع إطاراً أوسع لفهم ودراسة السلوك التنظيمي ألا وهو إطار المجتمع المحيط بالمنظمة. فهو يمثل وجهة نظر أكبر أو أعم للسلوك التنظيمي.

٦- إن الوحدات الأساسية للتحليل الاجتماعى تتجه من وجهة نظر علماء الاجتماع من الأكبر إلي الأصغر.

الإجابة

الوحدات الأساسية للتحليل الاجتماعي تتجه من وجهة نظر علماء الاجتماع من الأكبر إلي الأصغر وذلك كما يلي:

١- **المجتمع:** وهو أكبر وأقدم وحدة تحليل في علم الاجتماع. ويُعرف علي أنه نظام يوجه سلوك الأفراد باستخدام وسائل مختلفة. ويقوم المجتمع علي مجموعة من العناصر هي:

أ- وجود مجموعة من الأفراد.

ب- يعيشون داخل إطار جغرافي معين بشكل مستقر.

ت- لديهم أهداف وظروف ومنافع مشتركة ومتبادلة بينهم.

ث- وجود مجموعة من القواعد السلوكية من شأنها تنظيم علاقات الأفراد وسلوكهم داخل المجتمع.

٢- **المؤسسة الاجتماعية أو النظم الاجتماعية:** وهي أكبر وحدة جزئية داخل المجتمع. وهي مجموعة القواعد والقيم المُعترف بها والتي تحكم سلوك الأفراد (مثل نظام الأسرة من حيث الزواج والطلاق، النظام السياسي، الاقتصادي، الدين).

كلما كبر المجتمع وزاد تعقيداً ظهرت وتنوعت المؤسسات الاجتماعية مثل الصحية، التعليمية، العسكرية، الترفيهية.

٣- الجماعة: وهي أكثر وحدات التحليل ارتباطاً بعلم الاجتماع الحديث. ويهتم علم الاجتماع بدراسة الجماعات التي يتكون منها نسيج المجتمع. وتتكون الجماعة من فردين أو أكثر تجمعهم قيم معينة وتوجد بينهم علاقات مستمرة (مثل الأسرة، جماعة العمل).

٤- المعايير والأدوار: وهي أصغر وحدة للتحليل في علم الاجتماع. وتُعرف المعايير علي أنها السلوك المعياري أو المقبول من منظور الجماعة أو

المؤسسة الاجتماعية أو المجتمع. وتعكس ما يجب أن يكون عليه السلوك. أي هي القواعد غير المكتوبة التي تنظم سلك الجماعة. أما الدور فيتكون من نمط من المعايير. أي الموقف الذي يلعبه الفرد في مسرحية الحياة ومحتويات الدور تتحدد بالمعايير الاجتماعية السائدة في الحياة ويمثل مجموعة التوقعات المرتبطة بالسلوك المتوقع للفرد في الجماعة.

٧- نظراً لتعدد أوجه النشاط الإنسانى فقد أثمر عن علم النفس العام الكثير من الفروع فى المجالات المختلفة حيث تنوعت الأفرُع.

الإجابة

نظراً لتعدد أوجه النشاط الإنساني فقد أثمر عن علم النفس العام الكثير من الفروع في المجالات المختلفة مثل:

١- **علم النفس الصناعي:** نتج عن الثورة الصناعية الكثير من التبعات منها ما كان ايجابي بزيادة الإنتاجية ومنها ما كان له مردود سلبي تمثل في حدوث بعض المشكلات الإنسانية والنفسية للعاملين. هذه المشكلات أخذت في التفاقم مع تضخم حجم المنظمات، ازدياد أعداد العاملين، تنوع ثقافاتهم وخلفياتهم التعليمية، تباعد المسافات بين الإدارة والعاملين، التطورات التكنولوجية الهائلة والتي حلت محل العنصر البشري في بعض المجالات بمستويات مختلفة (إحلال تام أو جزئي) وغيرها من العوامل التي أوجدت ضرورة ملحة لظهور علم النفس الصناعي الذي حاول أن يدرس المشكلات النفسية للعاملين والتي أفرزتها العوامل السابقة وكيفية معالجتها بأسس علمية.

٢- **علم النفس الهندسي:** وهو فرع مشتق من علم النفس الصناعي يتناول بالدراسة كيفية المواءمة بين تصميم الآلات والمعدات من جهة والخصائص البشرية من جهة أخرى من أجل تحقيق الاستفادة القصوى من اقتصاد حركة الجسم البشري.

٣- علم النفس الإداري: ويهتم بدراسة العلاقة بين الإدارة والعاملين

والمشكلات النفسية والسلوكية التي تواجهها الإدارة في التعامل مع العاملين وأساليب التغلب عليها في منظمات الأعمال. وكذلك يتناول بالدراسة العوامل المحددة لسلوك المديرين.

٤- **علم النفس الطبي (العلاجي):** ويتعلق بمعالجة المشكلات النفسية التي قد يتعرض لها الفرد والتي بطبيعة الحال تؤثر علي سلوكه والعمل علي معالجتها بأسلوب علمي.

٥- **علم النفس الاجتماعي:** في أواخر العشرينيات من القرن العشرين بدأ فرع آخر يُظهر اهتمامه بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات وهو علم النفس الاجتماعي. ويُعرف علي أنه دراسة السلوك الفردي في علاقته بالبيئة الاجتماعية.

٦-**علم النفس التربوي أو التعليمي:** وينصب اهتمامه علي استخدام أسس ونظريات علم النفس في المجال التربوي والتعليمي للإنسان بدءً من مراحل طفولته وشبابه ونضجه.

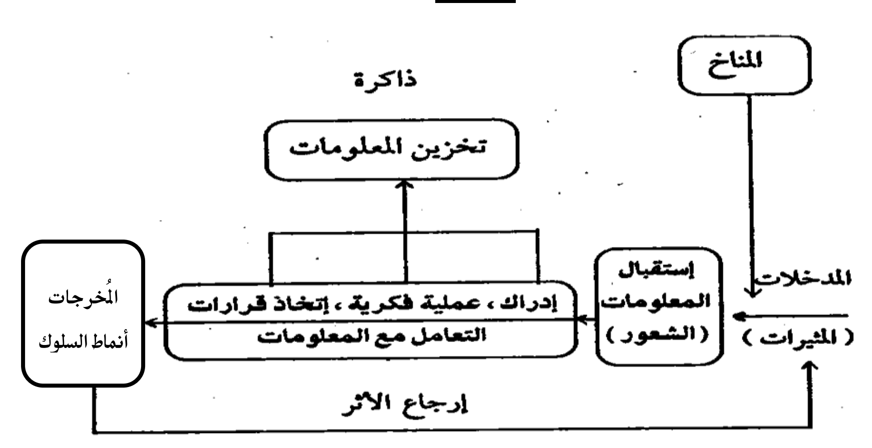
٧- **علم نفس النمو:** ويهتم بمراحل النمو المختلفة التي يمر بها الإنسان والتغيرات النفسية التي تطرأ علي كل مرحلة وتأثيرها علي السلوك والمشكلات النفسية المصاحبة.

٨-**علم النفس التجاري:** ويهتم بدراسة النواحي النفسية في مجال بيئة الأعمال كاتجاهات العملاء ودوافعهم للتعامل مع منظمة دون أخري، دوافع الشراء لدي المستهلكين، اتجاهات العاملين نحو العمل.

إجمالاً يمكن القول بأن علم النفس بفروعه المختلفة يمدنا بأرضية (خلفية) خصبة لتفسير السلوك الإنساني الفردي من خلال اشتماله علي محددات ذلك السلوك.

٨- أجزاء النظام السلوكى.

الإجابة



ويتضح من الشكل أن الأجزاء الثلاثة الرئيسة للنظام السلوكي هي:

١- **مُدخلات النظام السلوكي:** وهي المثيرات. وتتمثل المُدخلات في شكل المعلومات التي ترد للفرد من مصادرها المختلفة ومنها:

أ- معلومات ذاتية صادرة من الفرد وتعبر عن ذاته وحاجاته (خاصة غير المشبعة) وما تُعبر عنه من نقاط قوة أو ضعف بالنسبة له.

ب- معلومات صادرة من أفراد (أو جماعات) آخرين وتُعبر عن سلوكهم ومحدداته.

ت- معلومات صادرة من مصادر تنظيمية كالمنظمات والأجهزة الحكومية وغيرها التي يتعامل معها الفرد علي مدار حياته.

ث- معلومات صادرة من البيئة الطبيعية المحيطة بالفرد (مثل الضوء، الأصوات، الأمطار، الحرارة) ومدى توافقه مع الموقف والبيئة المحيطة به وما يوفره ذلك له من فرص أو تهديدات.

ويستقبل الإنسان المُدخلات السلوكية من خلال الحواس الخمس (السمع، الرؤية، اللمس، التذوق، الشم).

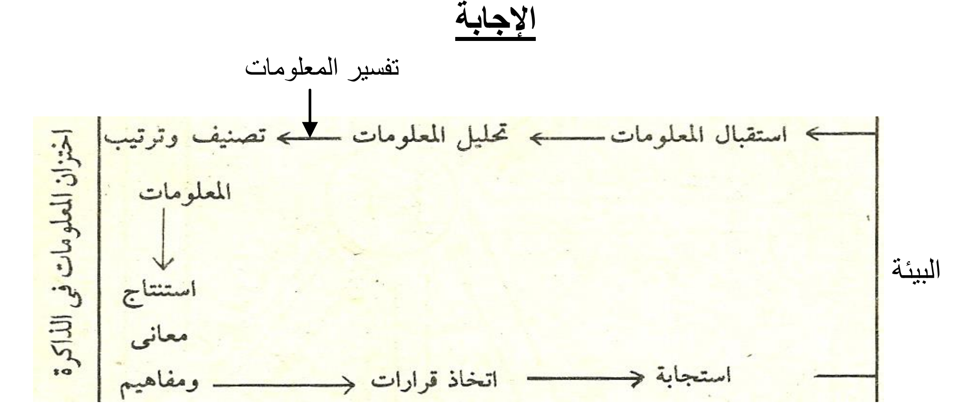
٢- **الأنشطة أو العمليات:** وهي الأنشطة الذهنية الفردية (أي التي تتم داخل

الفرد) والتي تستقبل المثيرات (المعلومات) السابقة وتفسيرها وتترجمها وتحولها إلي سلوك. وتشتمل هذه العمليات علي الإدراك، التعلم، الدوافع، الشخصية، الاتجاهات، التفكير، اتخاذ القرارات.

٣- مُخرجات النظام السلوكي: وهي الاستجابات التي تصدر عن الفرد كأفعال أو ردود أفعال لمواجهة المثيرات، أي السلوك الفعلي.

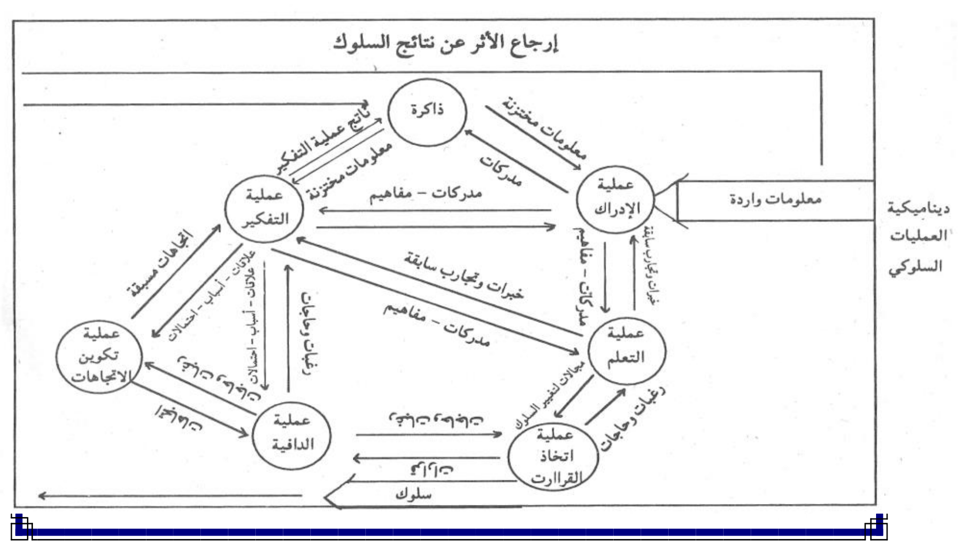
<u>٩- كيفية تعامل الأنشطة السلوكية مع المثيرات.</u>

<u>الإجابة</u>



١٠- العلاقات التبادلية بين الأنشطة السلوكية.

<u>الإجابة</u>



السؤال الثالث: أكمل العبارات التالية

١- تتمثل مُدخلات النظام السلوكي في شكل المعلومات التي ترد للفرد من مصادرها المختلفة ومنها:

أ- معلومات ذاتية صادرة من الفرد . ت- ......

ب- معلومات صادرة من أفراد (أو جماعات) آخرين. ث- ......

٢- من خصائص السلوك الإنساني اتصافه بكونه ...،....، ....،...

٣- تنتج النماذج المختلفة والمتنوعة للسلوك الإنساني عن.....

٤- يري أنصار مدرسة البيئة أن العوامل البيئية لها ..... في التأثير علي السلوك الإنساني.

٥- يري أنصار مدرسة البيئة بأنه برغم أن المنظمة (س) تعتبر مكان واحد إلا أن العاملين الذين يرونها بيئة عمل مفضلة بالنسبة لهم سوف يسلكون سلوكاً ..... و.... من قبل المنظمة، والبعض الأخر الذي لا يراها كذلك سوف يسلكون سلوكاً.... و... من قبل المنظمة.

٦- بفرض لو القدرة صفر، الرغبة ١٠٠، فالناتج =.....

الإجابة

١- ت- معلومات صادرة من مصادر تنظيمية.

ث- معلومات صادرة من البيئة الطبيعية المحيطة بالفرد.

٢- متعدد الأوجه والمظاهر، متنوع، معقد، متداخل.

٣- وجود فروق فردية بين البشر مرجعها البيئة و/أو الوراثة.

٤- الدور الحاسم.

٥- إيجابياً ومفضلاً - سلبياً وغير مرغوب.

٦- صفر (أي لن يتحقق السلوك ولن يتم القيام به).

السؤال الرابع: ظلل الدائرة بالكامل أسفل الاختيار الذي تراه صحيحاً أمام رقم العبارة في ورقة الإجابة "Bubble Sheet"

١. يعد مفهوم العلوم السلوكية ناتج محاولات التكامل بين:

أ- العلوم الطبيعية ت- العلوم الاقتصادية

ب- العلوم الإنسانية ث- العلوم السياسية

٢. تتميز العلوم السلوكية بإحدى الخصائص التالية:

أ- الاعتماد على الدراسة الجزئية لأبعاد السلوك الإنساني

ب- الاعتماد على المنطق العلمي و أساليب البحث العلمي

ت- عدم التكامل في مصادر المعرفة

ث- كل ما سبق

٣. يتصف السلوك الإنساني بأنه سلوك:

أ- ذو هدف معين ت- تحركه دوافع متغيرة

ب- متجدد و متغير ث- كل ما سبق

٤. تتجلى \ تتضح المشكلة السلوكية عندما:

أ- تواجه المنظمة مشكلة مالية و يتم العمل على حلها

ب- تواجه المنظمة سلوكاً متعاون

ت- تواجه المنظمة سلوكاً فعلياً من العاملين (محايد أو سلبي) يختلف عن السلوك المتوقع من قبلها (ايجابي).

ث- لا شيء مما سبق

<u>الإجابة</u>

م	أ	ب	ت	ث
١		•		
٢		•		
٣				•
٤			•	

الفصل الرابع
الشخصية

السؤال الأول: وضح مدى صحة أو خطأ كل من العبارات التالية مع التعليل:

١- باعتبارك مدير ناجح فإن اتباعك لأسلوب جيد في التعامل مع مرؤوسيك سيضمن لك استمرارية حسن إدارتهم.

٢- تعبر الشخصية وتأثيرها علي السلوك الإنساني من أكثر الموضوعات التي تخضع للدراسة بما لها من بساطة ويسر.

٣- يمكن تصنيف تعريفات الشخصية في ضوء ثلاث تصنيفات رئيسة.

٤- هناك أوجه تشابه بين علماء السلوك الإنساني وعلم النفس العام حول تناول الشخصية.

٥- تتصف الشخصية بعدة خصائص منها التعقيد، التعدد، التميز، الحركية، الشمول والتكامل.

٦- تتكون الشخصية من النواحي الجسمية، العقلية فقط.

٧- يوجد استراتيجيتين رئيستين يمكن من خلالها البحث في موضوع الشخصية.

الإجابة

م	العلامة	التعليل
١	×	لا يوجد أسلوب واحد أمثل لإدارة البشر باختلاف الزمان والمكان والمرؤوسين. حيث يجب علي المدير أن يُنَوِّعْ أسلوبه في التعامل مع مرؤوسيه. وبالتالي يجب من أجل تحقيق فعالية التعامل مع المرؤوسين أن يبدأ أولاً بالتعرف على شخصية كل منهم وطباعه، ومزاجه، وقدراته، وأسلوب تفكيره، ثم يحدد بعد ذلك أفضل أسلوب للتعامل معه بما

		يتوافق مع تلك الطباع والسمات وليس مع ما يتوافق مع نفسه. فيخاطب كل شخص بما يناسبه.
٢	×	تعتبر الشخصية من أكثر الموضوعات التي تخضع للدراسة بما لها من تشعب وتعقيد وخصوصية.
٣	×	تصنيفات مفاهيم الشخصية: **١- التصنيف الأول: ويقسم تعريفات الشخصية في ضوء ثلاثة مداخل هي:** **١/١- الشخصية كمثير يدركه الآخرين:** اهتمت التعريفات المندرجة تحت هذا المدخل بالشخصية من حيث تأثيرها الاجتماعي علي الآخرين وما ينتج عنه من استجابات لديهم. **٢/١- الشخصية كاستجابة للمثيرات المحيطة:** اهتمت التعريفات المندرجة تحت هذا المدخل بالشخصية من حيث تأثرها بالآخرين وما ينتج عنه من استجابات لديها. **٣/١- الشخصية كعوامل متداخلة:** تبنت التعريفات المندرجة تحت هذا المدخل أن مفهوم الشخصية هو مجموعة من المثيرات والاستجابات التي تتفاعل معاً لتضع نظاماً معيناً لعلاقة الفرد بالبيئة. **٢- التصنيف الثاني: ويُقسِّمْ تعريفات الشخصية في ضوء مدخلين هما:** **١/٢- مدخل النظم:** ويعتبر الشخصية نظاماً مفتوحاً ووحدة متكاملة تُمَيِّزْ الإنسان في تفاعله مع غيره. ومن أهم تعريفات هذا المدخل تعريف ألبورت بأن الشخصية هي "التنظيم الديناميكي الذي يَكْمُنْ بداخل الفرد، والذي يُنَظِّمْ كل الأجهزة النفسية والبدينة، وهو الذي يحدد الأساليب الفريدة التي تُميِّزْ الفرد والتي بها يتوافق مع بيئته".

<table>
<tr><td></td><td></td><td>٢/٢- مدخل علم النفس: هناك تعريفات أخري تنظر إلى الشخصية باعتبارها "دراسة التراكيب والعمليات السيكولوجية الثابتة، التي تُنَظِّمْ الخبرة الإنسانية وتُشَكِّلْ أفعال الفرد واستجاباته للبيئة التي يعيش فيها".</td></tr>
<tr><td>٤</td><td>×</td><td><table>
<tr><th>علم السلوك الإنساني</th><th>علم النفس العام</th></tr>
<tr><td>١- يركز علي نواحي الاختلاف بين الأفراد في الوظائف السيكولوجية (الدافعية، الانفعال، التعلم، الإدراك).
٢- ينظر إلي العمليات السيكولوجية لدي الإنسان كأجزاء في نظام متكامل ككل.
٣- يركز علي عوامل داخل الفرد كمحددات للسلوك.</td><td>١- يركز علي نواحي التشابه بين الأفراد في الوظائف السيكولوجية (كالدافعية، التعلم، الانفعال، الإدراك)
٢- يركز علي العمليات السيكولوجية لدى الإنسان بشكل مستقل.
٣- يركز علي المثيرات الخارجية كمحددات للسلوك.</td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td>٥</td><td>✓</td><td>١- التعقيد: فالشخصية مفهوم معقد يتضمن الكثير من العمليات النفسية المعقدة.
٢- التعدد: تتصف الشخصية بالتعدد بناء علي تعدد المواقف التي تمر بها والأدوار المنوطة بها.
٣- التميز: فلكل فرد شخصيته الفريدة والتي تميزه عن غيره، مما يتمتع به من سمات تختلف عن غيره.
٤- الحركية: تعتبر ديناميكية نسبياً لا تستقر على حال</td></tr>
</table>

		واحد، بل إن الشخصية الواحدة قد تقوم بسلوكيات قد تبدو متباينة جداً. ٥- **الشمول والتكامل:** فالشخصية تمثل وحدة شاملة وكُلْ متكامل يضم سائر سمات الإنسان والتي تتفاعل معاً في التأثير علي سلوكه في المواقف المختلفة.
٦	×	تتكون الشخصية من النواحي الجسمية، العقلية، المزاجية، الخلقية، البيئية.
٧	✓	١- **المنهج العام:** ويركز علي دراسة سمة في عدد من الأفراد. للوصول لتعميمات وقانون عام حول تأثير هذه السمة علي سلوك الأفراد بصفة عامة. ٢- **المنهج الفردي أو الخاص:** يركز علي دراسة متعمقة ومتكاملة لعدة سمات في فرد واحد للوصول لتعميمات عن الفرد في مواقف متعددة.

السؤال الثاني: ناقش بإيجاز محددات الشخصية

الإجابة

بوجه عام فقد اتفق علماء النفس والسلوك علي التقسيم التالي للعوامل المحددة للشخصية:

١- **محددات أوليه (بيولوجية، جسمية):** وتتضمن الخصائص الموروثة التي يولد بها الفرد، بالإضافة للخصائص الديموجرافية (كالسن، النوع، التعليم)، الحالة الصحية المؤثرة في شخصية الفرد والتي بدورها تؤثر علي حاجاته ودوافعه وإدراكه.

٢- **محددات اجتماعية متعلقة بانتماء الفرد للجماعة:** حيث أنه بعضويته لجماعة معينة فإن الفرد يكتسب قيم ومعتقدات وثقافة مما يؤثر علي شخصيته.

٣- **محددات متعلقة بالدور المنوط به:** يؤدي الفرد أدوار مختلفة والتي تتأثر بعدة عوامل منها مركز الفرد في الجماعة، أهدافه. وتؤثر هذه الأدوار علي شخصيته.

٤- **المحددات الموقفية:** كل فرد يؤدي دوره في ضوء موقف محيط به. طبيعة هذا الموقف الذي يمر به الفرد يؤثر علي شخصيته.

وبوجه عام لا يوجد ما يسمي بالشخصية الطبيعية أو المثالية، ولكن ما تقاس عليه الشخصية هو مدي تكيفها ومرونتها في التفاعل مع من حولها وما حولها، والقدرة علي تحقيق الأهداف والإحساس بالسعادة وتحقيق علاقات متوازنة وصحية علي اختلاف مستويات التعامل.

السؤال الثالث: ظلل الدائرة بالكامل أسفل الاختيار الذي تراه صحيحاً أمام رقم العبارة في ورقة الإجابة "Bubble Sheet"

١- لتحقيق الفاعلية عند التعامل مع الآخرين فإن الفرد بحاجة إلى:

أ- مخاطبتهم على قدر عقولهم.

ب- تفهم شخصياتهم و طباعهم

ت- توحيد طريقة تعامله مع جميع الأفراد

ث- أ و ب معاً

ج- لا شيء مما سبق

٢- شخصية الفرد تعبر عن سماته:

أ- البيولوجية

ب- النفسية

ت- العقلية

ث- الروحية

ج- كل ما سبق

٣- من أهم النظريات التي تسعى لوصف الشخصية:

أ- نظرية المعرفة

ب- نظرية السمات

ت- نظرية السلوك

ث- نظرية الأنماط

ج- ب و ث معاً

٤- يمكن تقسيم الأفراد إلي ثلاث فئات تبعاً لخصائصهم الشخصية في الاستجابة للتفاعل مع الآخرين هي:

أ- الفئة حية الضمير.

ب- الفئة المتمسكة بالعرف

ت- الفئة الرقيقة

ث- كل ما سبق

ج- لا شيء مما سبق

٥- توصل استبيان الشخصية للراشدين إلى ١٦ سمة مركزية يُعتقد أنها تفسر معظم سمات الشخصية الإنسانية، منهم:

أ- المتكيف/ الجامد

ب- الانفعالي/الهادئ

ت- حي الضمير/عديم الضمير

ث- المتمسك بالعرف/لا يبالي بالعرف

ج- كل ما سبق

٦- تمكن كاتل من تخفيض قائمة سمات الشخصية إلى:

أ- ١٤

ب- ١٥

ت- ١٧

ث- ١٨

ج- لا شيء مما سبق

٧- فئة الأفراد التي لديها رغبة في لقاء الناس و التفاعل معهم هي الفئة:

أ- الايجابية

ب- السلبية

ت- الاجتماعية

ث- النافرة

ج- لا شيء مما سبق

٨- الفئة التي تميل للانعزال والانطوائية وعدم الارتباط بالآخرين هي:

أ- الانطوائية

ب- النافرة

ت- السلبية

ث- العدوانية

ج- جميع ما سبق

٩- هناك معايير تحكم الخصائص الشخصية للفرد وتحدد قدرتها علي تفسير سلوكه والتنبؤ به، هي:

أ- الاستقرار و الثبات

ب- الشمول

ت- الاتساق

ث- كل ما سبق

ج- لا شيء مما سبق

١٠- هناك محددات متعددة للسلوك منها:

أ- الادراكات

ب- الأهداف

ت- الخصائص الشخصية

ث- الدوافع

ج- كل ما سبق

١١- بالرجوع لنظريات الشخصية نجد:

أ- لا يمكن تصنيف الفرد في نمط معين حسب مجموعة من السمات
ب- جميعهم ظهروا تاريخياً في نفس الحقبة الزمنية
ت- نظرية الأنماط تلت نظرية السمات
ث- نظرية السمات تمثل امتداد لنظرية الأنماط
ج- لا شيء مما سبق

١٢- عدم إشباع الحاجة بسهوله و يسر قد يصيب الفرد ب:

أ- السلبية
ب- الإحباط
ت- أ و ب معاً
ث- الإيجابية
ج- كل ما سبق

١٣- تنقسم الأنماط التي يُصنف الأفراد تبعاً لها إلي الأنواع التالية:

أ- المزاجية
ب- الجسمانية
ت- النفسية
ث- الاجتماعية
ج- كل ما سبق

١٤- من الصفات التي قد يكتسبها الفرد إذا لم يستطع من إشباع حاجاته غير المشبعة:

أ- التراجع
ب- التناسي
ت- أ و ب
ث- الإحباط
ج- لا شيء مما سبق

١٥-النكوص إلى الطفولة هو أسلوب يستخدمه الفرد ويعبر عن:

أ- العدوانية

ب- التناسي

ت- الانسحاب

ث- التراجع

ج- لا شيء مما سبق

١٦- عند فشل الفرد في تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته ثم قيامه بالعنف المادي ضد الأفراد أو الأشياء فهو بذلك لجأ إلى أي من الأساليب الدفاعية التالية:

أ- العدوانية

ب- التراجع

ت- الانسحاب

ث- التناسي

ج- لا شيء مما سبق

١٧- قسم يونج الأفراد إلي :

أ- نمطين

ب- ثلاث أنماط

ت- سبع أنماط

ث- ثمن أنماط

ج- لا شيء مما سبق

١٨-النمط الذي يتعامل مع العالم الخارجي و يتفاعل معه:

أ- النمط البوهيمى

ب- النمط الجمالي

ت- النمط الاجتماعي

ث- النمط الانبساطي

ج- لا شيء مما سبق

١٩- فئة الأشخاص التي ترى العالم من وجهة نظر داروينية هي:

أ- الفئة السلبية

ب- الفئة النافرة

ت- الفئة العدوانية

ث- الفئة العقلية

ج- لا شيء مما سبق

الإجابة

م	أ	ب	ت	ث	ج
١				●	
٢					●
٣					●
٤					●
٥					●
٦					●
٧	●				
٨			●		
٩				●	
١٠					●
١١			●		
١٢		●			
١٣					●
١٤			●		
١٥				●	
١٦	●				
١٧	●				
١٨			●		
١٩		●			

السؤال الثاني: ظلل الدائرة بالكامل أسفل الاختيار (√) إذا كانت العبارة صحيحة و(×) إن كانت العبارة خاطئة في ورقة الإجابة الخاصة بك "Bubble Sheet".

١. يسهل فهم الشخصية الإنسانية.

٢. لا يوجد تعريف واحد ومحدد للشخصية الإنسانية.

٣. فهم المنظمة لشخصية موظفيها يساعدها على حسن إدارة سلوكهم.

٤. لا توجد ضرورة لدراسة الشخصية عند إدارة السلوك الإنساني في المنظمات.

٥. تتصف الشخصية الإنسانية بالثبات والاستاتيكية

٦. يرجع التآلف بين الأفراد إلي التوافق والذي يعتمد بالضرورة علي التشابه بين شخصياتهم

٧. يمكن أن يُبني التوافق بين شخصيات الأفراد علي مفهومي التشابه والاختلاف.

٨. باعتبارك مدير ناجح فإن اتباعك لأسلوب جيد في التعامل مع مرؤوسيك سيضمن لك استمرارية حسن إدارتهم.

٩. يمكن النظر للنفس البشرية باعتبارها في حالة سكون.

١٠. الشخصية تمثل مُكون أحادي.

١١. افترضت نظرية الأنماط وجود استعداد وراثي لدي الفرد لاتباع نمط معين.

١٢. هناك اختلافات بين علماء الشخصية وعلماء علم النفس العام في دراستهم للشخصية.

١٣. إن اتباع المدخل العام للبحث في الشخصية أعم وأشمل وأفضل من المدخل الفردي أو الخاص.

١٤. لا يوجد نظرية موحدة متفق عليها لدراسة الشخصية الإنسانية

١٥. يعتبر جوردون ألبورت رائد نظرية الأنماط.

١٦. من الأفضل أن يتم الاعتماد على المدخل الخاص وحده عند دراسة

الشخصية.

١٧. نظرية الأنماط تعتبر من أبسط وأقدم النظريات التي تناولت الشخصية الإنسانية بالدراسة

١٨. لا يوجد فرق بين السمة والحالة للشخصية.

١٩. كلما ازداد استقرار بعض خصائص الشخصية كلما انخفضت قدرتها علي تفسير السلوك والتنبؤ به

٢٠. يري علماء النفس أنه يمكن تفسير الشخصية من خلال التعرف علي السمات البيولوجية فقط.

٢١. لا تمثل الخصائص الشخصية أحد محددات السلوك الإنساني.

٢٢. يتأثر سلوك الفرد بخاصية واحدة في شخصيته وخاصة لو اتصفت بالثبات والشمول والاتساق.

٢٣. هناك محدد واحد للسلوك الإنساني.

٢٤. توجد علاقة بين الحاجات والخصائص الشخصية والسلوك الإنساني.

٢٥. تمثل الحاجة المشبعة محدداً للسلوك الإنساني.

٢٦. عندما يتم اشباع الحاجة تقل أهميتها كمحدد للسلوك.

٢٧. لا توجد علاقة بين إشباع الحاجة والتأثير علي الخصائص الشخصية.

٢٨. عندما لا يتمكن الفرد من إشباع حاجته غير المشبعة يصاب بالإحباط.

٢٩. يرجع الإحباط إلي سببين رئيسين.

الإجابة

م	✓	×
١	○	●
٢	●	○
٣	●	○
٤	○	●
٥	○	●
٦	○	●
٧	●	○

م	✓	×
٨	○	●
٩	○	●
١٠	○	●
١١	●	○
١٢	●	○
١٣	○	●
١٤	●	○
١٥	○	●
١٦	○	●
١٧	○	●
١٨	○	●
١٩	○	●
٢٠	○	●
٢١	○	●
٢٢	○	●
٢٣	○	●
٢٤	●	○
٢٥	○	●
٢٦	●	○
٢٧	○	●
٢٨	●	○
٢٩	●	○

الفصل الخامس

الإدراك

السؤال الأول: ظلل الدائرة بالكامل أسفل الاختيار الذي تراه صحيحاً أمام رقم العبارة في ورقة الإجابة "Bubble Sheet".

١- يوضح مفهوم الإدراك لدى الأفراد العاملين في المنظمات ما يلي:

أ- فهم الأفراد لانطباعات رؤسائهم عنهم في تحقيق أهداف العمل.

ب- فهم الرؤساء لواقع ما يدور حولهم في بيئة العمل.

ج- فهم الأفراد لانطباعاتهم الشخصية حول ما يدور في بيئة العمل.

د- فهم الأفراد لواقع ما يدور حولهم في بيئة العمل.

٢- إذا استخدم أحد المديرين نبرة صوت مرتفعة لإثارة انتباه العاملين فإنه بذلك استخدم أي عامل من العوامل التي تؤثر على الإدراك:

أ. خواص الأشخاص

ب. خواص الأشياء

ج. خواص الموقف

د. لا شيء مما سبق

٣- من خصائص الإدراك:

أ- الإحساس.

ب- الانتباه الانتقائي.

ج- التفسير.

د- المرونة.

٤- تتكون عملية الإدراك من عناصر رئيسة منها:

أ- التفسير.

ب- التكامل.

ج- الاختيار.

د- كل ما سبق.

٥- من معوقات الإدراك:

أ- الانطباع الأخير.

ب- الإدراك التلقائي.

ج- القولبة.

د- لا شيء مما سبق.

الإجابة

م	أ	ب	ج	د
١				•
٢		•		
٣				•
٤	•			
٥			•	

السؤال الثاني:

أ- "إدراكنا لا يُشترط أن مرآة تعكس الواقع أو الحقيقة".

اشرح المقصود مبيناً أهم العوامل التي تؤثر في الإدراك.

الإجابة

أ- إن البيئة المحيطة بالفرد مليئة بالمثيرات ويساعد الإدراك على تصنيف وتنظيم ما يتلقاه الفرد، فيتصرف وفقًا لتفسيراته للحقيقة التي يراها ويدركها، وكثيرًا ما تكون الحقيقة التي يراها غير الحقيقة التي يراها أو يدركها الآخرون، أي أنه يُفسر ما يراه، ويسميه الحقيقة أو الوقع، وقد يكون ما أدركه هو الحقيقة أو لا يكون، وهكذا فالفرد ـ غالباً ـ يرى ما يحب أن يراه، ويسمع ما يحب أن يسمعه. فقد ينظر أو يسمع الأفراد لنفس الشيء لكنهم يختلفون في إدراكهم له.

هذا وتتأثر عملية الإدراك بالكثير من العوامل منها ما يتعلق بخصائص الشيء محل الإدراك (ما هو الذي ندركه)، ومنها ما يتعلق بالفرد ذاته (من

الذي يدركه)، بالإضافة إلي ما يتعلق بالموقف المحيط (راجع الكتاب المقرر لاستكمال الإجابة).

ب- وضح بالرسم شكل عملية الإدراك.

الإجابة

مثير ← انتباه انتقائي ← إدراك ← تفسير ← سلوك

السؤال الثالث: ضع بين القوسين العلامة المناسبة للعبارة وفقاً لاعتقادك بصحتها من عدمه مع تصحيح الكلمة الخاطئة:

(   ) إدراكنا وفي معظم الأحوال يعكس القدر الأعظم من الحقيقة.

(   ) علي المنظمة دور ضئيل في الارتقاء بمستوى الإدراك لدى العاملين من خلال سياساتها واستراتيجياتها التنظيمية.

(   ) يمر الإدراك بخمسة مراحل.

(   ) من خصائص الإدراك الإجبار، المرونة، التكامل.

الإجابة

(×) القدر الأدنى.

(×) دور كبير.

(×) بمرحلتين.

(×) الاختيار.

السؤال الرابع: ناقش بإيجاز المفاهيم والمصطلحات التالية مع الرسم كلما أمكن

١- الإسقاط

٢- تأثير الهالة

٣- قانون السياق

٤- قانون الإغلاق (أو الإحاطة أو التكميل).

الإجابة

١- **الإسقاط:** وهو أن يعزو الفرد الجانب السلبي من سلوكه إلى أشخاص

آخرين.

٢- تـأثير الهالـة: وهـي أخـذ الإنسـان انطبـاع عـن شـخص ويصـبح هـذا الانطباع أساس الحكم عليه إيجاباً أو سلباً. وقد يكون هذا الانطباع من صفة واحدة ويعمم كل شيء بعد ذلك بناء علي هذه الخاصية، وذلك من خلال افتراض وجود علاقة طردية بين الخصائص. كأن يتم التقييم الكلي لأداء الموظف مثلاً علي أساس تقييمه بالنسبة لخاصية معينة مثل الذكاء أو المواظبة.

٣- قانون السياق: أحد قوانين الإدراك. حيث يميل الشخص إلى إدراك معنى المثير الموجود في المنتصف وفقاً للمثيرات الأخرى المحيطة به والتي قد تسبقه أو تصاحبه أو تلحقه. فمثلاً

12

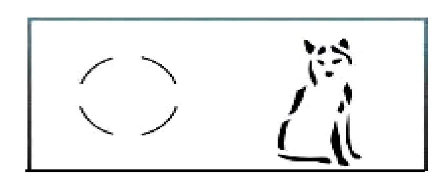
C 3 A

14

وبالنظر للشكل السابق نجد أن الخانة الوسطي (3) إذا تم قراءتها ضمن العمود الأوسط فسوف تدركه على أنه الرقم (13) ، وإذا قرأته ضمن الصف الأوسط فسوف تدركه على أنه الحرف الأبجدي (B) . ويلعب هذا القانون دوراً في إدراك معاني الكلمات الجديدة أو غير المألوفة وتلعب العوامل الذاتية لدى المدرك مثل الدافعية السابقة دوراً كبيراً في هذا المجال.

٤- قانون الإغـــلاق (أو الإحاطة أو التكميل):

يميل الشخص إلى إدراك المثيرات غير الكاملة على أنها كاملة وذلك بسد الفجوات التي فيها بحيث تصبح لها معنى ودلالة. فالشكل التالي مثلاً تدركه على أنه قطة على الرغم من تقطعه كما تدرك على أنها دائرة برغم وجود ثغرات فيها. ومن الأمثلة العملية على ذلك إدراك الكلمة الخطأ في الكتاب المطبوع.



السؤال الخامس: فضلاً أكمل الناقص في الجمل والعبارات التالية

١- إن العمليـة الإدراكيـة تتـأثر بالعوامـل المرتبطـة بكـل مـن .....و .... و.....وقد تنشأ بعض المشكلات أو المعوقات التـي تمنـع الإدراك السـليم، منها....، .....، ......، ......

٢- يمر الإدراك بمراحل يبدأ بـ.......ثم ......

٣- تتكـون عمليـة الإدراك مـن ثلاثـة عناصـر رئيسـة هـي.....، ....، .....و....

الإجابة

١- الشيء المُدْرَكْ، والفرد المُدْرِكْ، والموقف المحيط.

المظاهر الخارجية، التنميط، الانطباع الأول، تأثير الهالة.

٢- شـعور أو الفـرد بـالمثيرات الخارجيـة - تحويـل المشـاعر إلـى معـاني معينة.

٣- الإحساس، الانتباه، التفسير والإدراك.

السؤال السادس: وضح مدى صحة أو خطأ كل من العبارات التالية مع التعليل:

١- هناك ٤ خطوات تمر بها عملية الإدراك.

٢- الانتباه الانتقائي لمنبهات معينة هو أخر نشاط في العملية الإدراكية

٣- بالنظر إلى عملية الإدراك من خلال مدخل النظم فمُدخلات هذه العملية تشمل معلومات حول المثيرات.

٤- لا يستطيع الأفراد الجمع بين الحواس.

٥- يتأثر الإدراك بأنواع مختلفة من العوامل الفردية و الموقفية.

٦- هناك علاقة طردية بين كثافة المنبه والإدراك.

٧- تُعَرَّفْ خواص الشخص على أنها هي العوامل الموجودة في البيئة المحيطة أو محيط العمل.

الإجابة

م	العلامة	التعليل
١	×	إن عملية الإدراك تتم من خلال الخطوات التالية: ١- تبدأ عملية الإدراك، بشعور الإنسان بالمثيرات الخارجية الموجودة في البيئة المحيطة به، وتقوم الحواس الخمس بعملية استقبال تلك المثيرات، ويتم تحويل هذه المثيرات إلى المراكز العصبية بمُخ الإنسان. ٢- يتم تحويل تلك المشاعر إلى معاني معينة، وذلك عن طريق اختيار وتنظيم المعلومات، وتفسيرها بناء على مخزون من خبرات سابقة في ذاكرة الفرد.
٢	×	أول نشاط رئيس في أي عملية إدراكية هو الانتباه الانتقائي لمنبهات معينة و يليه الاستجابة من خلال القيام بترتيب المعلومات الواردة و ترجمتها إلى رسالة –تكسبها معنى – ثم الاستجابة باستجابة مناسبة.
٣	✓	حيث إن نشاط الإدراك يستقبل مُدخلات من معلومات عن المثيرات ثم تتم عمليات التشغيل عليها من خلال الحواس ثم المخ وصولاً لمُخرجات متمثلة في رسالة تترجم وتفسر تلك المثيرات والتي بدورها تؤثر علي السلوك.
٤	×	يجمع الأفراد بين الحواس وذلك: ١- لتعزز إحداهما الأخرى (مثل استخدام أكثر من حاسة كالسمع والبصر واليد في استذكار الدروس يؤدي لزيادة تحصيل الطالب).

		٢- لتعوض الفقد أو التلف في احدي الحواس (مثل زيادة حدة البصر عند فاقد السمع أو زيادة حدة السمع عند فاقد البصر).
٥	✓	تتأثر عمليه الإدراك بثلاثة عوامل أساسيه هي: ١- خواص الشيء: وتتمثل في (كثافة المنبه، الحركة، الحجم المادي). ٢- خواص الموقف: وتتمثل في العوامل الموجودة في البيئة المحيطة مثل (الضوضاء، الضوء، الحرارة، وظروف العمل الأخرى). ٣- خواص الشخص: وتتمثل في خصائص الفرد نفسه من دوافع وخبرات وتجارب وشخصيته.
٦	✓	كثافة المنبه هي أحد العوامل الرئيسة في التأثير على انتباه الشخص لشيء ما. حيث تختلف الأشياء في قوة تركيزها مثل كثافة أو تركيز اللون والعمق والصوت. فمثلاً يميل الأفراد إلى الإنصات باهتمام لصياح فرد أخر أو على العكس لهمس فرد أخر لأن تركيز الصوت في الحالتين غير عادي.
٧	×	خواص الموقف هي العوامل الموجودة في البيئة المحيطة أو محيط العمل مثل درجة الضوء والحرارة والضوضاء وظروف العمل الأخرى. أما خواص الشخص فتشمل دوافع الشخص وتجاربه السابقة وتوقعاته وشخصيته.

الفصل السادس

التعلم

السؤال الأول: وضح مدى صحة أو خطأ كل من العبارات التالية مع التعليل:

١- التعلم عملية بسيطة وتحدث مرة واحدة مع بداية حياة الإنسان.

٢- محددات السلوك الإنساني هي عوامل مستقلة في تأثيرها علي السلوك.

٣- المدخل التقليدي لتعريف التعلم هو الأشمل والأعم.

٤- يتعلم الإنسان كل شيء (كل أنماط السلوك الظاهر أو الباطن).

٥- ليس هناك فرق بين التعلم والتعليم فهما مترادفات.

٦- تتنوع أنواع التعلم.

٧- كل تعلم ينتج عنه تغييرات سلوكية والعكس صحيح.

٨- هناك مبدأ واحد يحكم عملية التعلم.

٩- لا يمكن اعتبار التعلم نظاماً فرعياً ضمن إطار النظام السلوكي الأكبر للإنسان.

الإجابة

م	العلامة	التعليل
١	×	التعلم عملية معقدة ومركبة، ويمتد على امتداد حياة الإنسان من الميلاد حتى الوفاة.
٢	×	محددات السلوك الإنساني (كالإدراك، الدوافع، الاتجاهات، التعلم، الشخصية) هي محددات متداخلة ومتفاعلة معاً ومتكاملة في تأثيرها علي السلوك الإنساني.
٣	×	المدخل الحديث لتعريف التعلم هو أشمل وأعم لأنه يشتمل كل التغييرات التي تطرأ علي السلوك الظاهري والضمني.
٤	✓	يتعلم الإنسان كل شيء كأنماط التفكير، الدور المنوط به، وسائل حل المشكلات، توقعاته حول الأدوار المطلوبة من

م		
		الآخرين، توقعات الآخرين للدور المطلوب منه، اللغة، الثقافة، الآراء، المهارات، قيمه، خبراته، اتجاهاته..... وأخيراً يتعلم كيف يتعلم.
٥	×	هناك فروق بين التعلم والتعليم من حيث المصطلح والمفهوم والنطاق والنوع (راجع الكتاب لاستكمال الإجابة).
٦	✓	تتنوع أنواع التعلم ومن أهمها تعلم المهارات والعادات، تعلم المعارف والمعلومات والمعاني، تعلم السلوك الاجتماعي، تعلم السلوك المميز للفرد (راجع الكتاب لاستكمال الإجابة).
٧	×	كل تعلم ينتج عنه تغييرات سلوكية ولكن ليست كل تغييرات سلوكية لابد أن يُسببها تعلم. حيث قد ترجع إلي النمو الغريزي والتطور الطبيعي للفرد وأفعاله المنعكسة، النضج وعمليات التنشئة الاجتماعية، التغير المؤقت الذي يطرأ على السلوك في حالات آنية يمر بها الفرد.
٨	×	هناك الكثير من المبادئ تحكم عملية التعلم منها مبدأ التدعيم (قانون الأثر)، الاكتساب، التماثل أو التعميم، مبدأ التمايز، مبدأ درجة الصعوبة (راجع الكتاب).
٩	×	يمكن اعتبار التعلم نظاماً فرعياً ضمن إطار النظام السلوكي الأكبر للإنسان. حيث أن حركية التعلم تبدأ عند استقبال النظام السلوكي لمثيرات (مُدخلات) سبق للنظام الإدراكي استقبالها، ثم تتم عمليات التعلم الأساسية بمعاونة الأنظمة الفرعية الأخرى (الإدراك، القرارات، الدوافع، الاتجاهات، الذاكرة)، وصولاً للمُخرجات والتي تتمثل في سلوك جديد أو سلوك مُعدَّل سواء اتخذ أنماط السلوك الظاهر أو الباطن.

السؤال الثاني: ناقش بإيجاز

<u>١- ما هي أوجه الاستفادة من التعلم في منظمات الأعمال.</u>

<u>الإجابة</u>

من خلال المعرفة بالأساس الفكري للتعلم والتعرف علي مفاهيمه ونظرياته وخصائصه والعوامل المؤثرة فيه والتي تساهم في تيسير أو تسريع عملية التعلم ومكونات نظامه يمكن لمنظمات الأعمال تحقيق الكفاءة والفعالية من خلال ما يلي:

أولاً: توجيه وتغيير السلوك

بمعني توجيه السلوك من أجل تدعيم السلوك المؤيد للمنظمة أو تغيير السلوك المعارض أو المحايد وتحويله إلي المؤيد، وذلك من خلال:

١- توضيح السلوكيات الإيجابية المرغوبة من قبل الإدارة.

٢- حسن اختيار نموذج للدور (Role Model) يَقْتَدِي به العاملين في سلوكياتهم.

٣- التأكد من توافر قدرة ورغبة للتعلم لدي العاملين للوفاء بمتطلبات السلوك الجديد الناتج عن حدوث عملية التعلم.

٤- بناء موقف تعليمي ايجابي يتيح فرصة التعلم للعاملين.

٥- تقديم التدعيم المناسب اللازم سواء بالإيجاب (مكافأة) للعاملين الذين أنجزوا العمل وفقاً للتوقعات، أو بالسلب (عقاب) للذين لم ينجزوا العمل وفقاً للتوقعات.

٦- تهيئة المُناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية المواتية والحاضنة لحدوث عملية التعلم.

٧- تطوير الممارسات التنظيمية بهدف صيانة السلوك الجديد المرغوب الذي أسفر عنه التعلم.

٨- توجيه ممارسات إدارة الموارد البشرية (راجع الكتاب).

٢- محددات السلوك الإنساني كمحددات متداخلة في تأثيرها على السلوك الإنساني.

الإجابة

إن محددات السلوك هي محددات متداخلة ومتفاعلة معاً ومتكاملة في التأثير علي السلوك الإنساني. فمثلاً من ضمن العوامل المؤثرة علي الإدراك هي خواص الإنسان المُدرِك (ومنها دوافعه، تعليمه، خصائصه الشخصية). ومن جهة أخرى نجد أن الإدراك يعتبر من أهم العوامل المؤثرة علي التعلم وكذلك الدوافع والخصائص الشخصية. فالتعلم هو إدراك جديد يؤدي إلي سلوك مختلف. وفي نفس الوقت نجد أن التعلم يرتقي بمستوي الإدراك لدي الفرد، ومن هنا تتضح العلاقة تبادلية بين التعلم والإدراك، وهكذا بالنسبة لباقي المحددات.

٣- مداخل تعريف التعلم.

الإجابة

في ضوء تعريفات التعلم يمكن تصنيفهم بحسب مدخلين رئيسين هما:

أ- المدخل التقليدي: حيث يُعَرَّفْ التعلم علي أنه الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة. وعليه فيمكن تفسير عملية التعلم علي أن الإنسان يمر بخبرات معينة (خبرة مكتسبة)، يترتب عليها ميله لتغيير سلوكه الظاهر (المشاهد).

ب- المدخل الحديث: وهو أشمل وأعم لأنه يشتمل كل التغييرات التي تطرأ علي السلوك الظاهري والضمني (والذي يمثل الأفكار، الميول، الاتجاهات، العواطف، خصائص الشخصية،....).

السؤال الثالث: ظلل الدائرة بالكامل أسفل الاختيار الذي تراه صحيحاً أمام رقم العبارة في ورقة الإجابة الخاصة بك "Bubble Sheet".

١- المدخل الحديث يرى في السلوك ذلك الجانب:

أ- الظاهر.

ب- المشاهد.

ت- الظاهر والباطن معاً.

ث- المستتر.

ج- لا شيء مما سبق.

٢- من أهم مظاهر التغيير في الميول السلوكية التي لا تندرج تحت مفهوم التعلم الميول السلوكية الناشئة عن:

أ- النمو أو التطور الغريزي للإنسان.

ب- النضج.

ت- الإجهاد أو الجوع.

ث- الأدوية.

ج- كل ما سبق.

٣- الإنسان يتعلم كل شيء تقريباً مثل:

أ- أنماط التفكير

ب- كيفية التعلم

ت- المهارات

ث- توقعات الآخرين

ج- كل ما سبق

ح- لا شيء مما سبق

٤- مبدأ التعلم الذي يعتمد علي قانون الأثر والذي بمقتضاه يميل الإنسان إلى تكرار السلوك الذي يحقق له رضا ولا يميل إلى تكرار السلوك الذي تحقق عنه ضرر.

أ- مبدأ الاكتساب.

ب- مبدأ التدعيم.

ت- مبدأ التعميم.

ث- مبدأ التمايز.

ج- لا شيء مما سبق.

٥- من الشروط الأساسية التي تحكم سرعة و سهولة التعلم:

أ- رغبة الفرد في التعلم.

ب- قدرة الفرد على التعلم.

ت- معنوية الشيء موضع التعلم.

ث- كل ما سبق.

ج- لا شيء مما سبق.

٦- تعتمد العمليات التي تتم في نظام التعلم على عدد من الأنظمة الفرعية الأخرى منها:

أ- نظام الذاكرة

ب- نظام الدوافع

ت- نظام الإدراك

ث- كل ما سبق.

ج- لا شيء مما سبق.

٧- العملية الأولى لنظام التعلم تتمثل في:

أ- مراجعة الرغبات و الميول.

ب- تحليل السلوك الجديد.

ت- اكتشاف السلوك الجديد.

ث- كل ما سبق.

ج- لا شيء مما سبق.

٨- العملية الأخيرة لنظام التعلم تتمثل في:

أ- مراجعة الرغبات و الميول.

ب- تحليل السلوك الجديد.

ت- اكتشاف السلوك الجديد.

ث- كل ما سبق.

ج- لا شيء مما سبق.

الإجابة

م	أ	ب	ت	ث	ج
١			●		
٢					●
٣					●
٤		●			
٥				●	
٦				●	
٧			●		
٨					●

السؤال الرابع: ظلل الدائرة بالكامل أسفل الاختيار (√) إذا كانت العبارة صحيحة وأسفل الاختيار (×) إن كانت العبارة خاطئة في ورقة الإجابة "Bubble Sheet".

١) الإنسان يتعلم كل شيء تقريباً.

٢) تتحكم رغبة الفرد في التعلم في سرعة التعلم.

٣) تحويل التعلم من ناحية إلى أخرى تتوقف علي مدي التشابه بين الناحيتين.

٤) تركز النظرية الارتباطية على أهمية التفكير و التأمل من جانب الإنسان.

٥) ترى النظرية الفكرية للتعلم أن سلوك الإنسان في موقف ما يتحدد تبعاً لتجربته الماضية بالإضافة إلى القدرة على استيعاب المواقف الجديدة.

٦) التعلم عبارة عن الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة بمعنى انه يتم تفسير عملية التعلم على إنها كل ما يمر بالإنسان من خبرات حيث يميل الإنسان إلى تغيير سلوكه في ضوء تلك الخبرة المكتسبة.

٧) التعلم عبارة عن تغيرات متراكمة في السلوك تحدث مع تكرار المحاولات.

٨) التعلم عملية فردية بمعنى أن الفرد هو الذي يتعلم ولكن هذه العملية

تتأثر بنوع الجماعة التي ينتمي إليها الفرد حيث أن الجماعة قد تسهل أو تعقد عملية التعلم.

٩) التعلم يشمل كل التغيرات التي تطرأ على السلوك الظاهر والسلوك الباطن.

١٠) قانون الاكتساب يفسر التعلم على أنه نتيجة للتلازم بين المثير والاستجابة.

١١) قانون الأثر يؤكد علي أهمية التدعيم الناشئ عن السلوك كشرط لتكراره.

١٢) قانون التلازم يفسر التعلم على أنه نتيجة للتلازم بين المثير والاستجابة.

١٣) قدرة الفرد على تعلم شيء جديد تتوقف على ما سبق أن تعلمه فعلاً.

١٤) كلما زادت رغبة الفرد في التعلم كلما كانت عملية التعلم أسرع وأجدى.

١٥) المدخل التقليدي يرى في السلوك ذلك الجانب الظاهر أو المشاهد فقط من التصرفات الإنسانية.

١٦) المدخل الحديث يرى في السلوك ذلك الجانب الظاهر أو المشاهد فقط من التصرفات الإنسانية.

١٧) معرفة الشخص بنتائج العمل هو حافز على سرعة التعلم.

١٨) من المصطلحات السائدة في النظرية الارتباطية ما يسمى بـ "قانون التلازم".

١٩) النظرية الفكرية ترى أن السلوك الإنساني لا يمكن أن يكون مجرد انعكاسات للتجارب الماضية.

٢٠) النظرية الارتباطية ترى أن السلوك الإنساني لا يمكن أن يكون مجرد انعكاسات للتجارب الماضية.

٢١) يعتبر المفهوم الحديث للتعلم أعم وأشمل حيث أنه يشمل أثر التجربة

والخبرة في تغيير السلوك أو الميول والاتجاهات والعواطف والشخصية وغيرها من الأبعاد النفسية التي لا يمكن ملاحظتها.

٢٢) يتكون نظام التعلم من مجموعة من المُدخلات والأنشطة والمُخرجات.

٢٣) يؤثر المجتمع والبيئة المحيطة في إحداث السلوك الإنساني من خلال تحديد أنواع الميول السلوكية التي تنقلها للفرد من خلال عملية التعلم.

الإجابة

م	✓	×
١	●	
٢	●	
٣	●	
٤		●
٥	●	
٦	●	
٧	●	
٨	●	
٩	●	
١٠		●
١١	●	
١٢	●	
١٣	●	
١٤	●	
١٥	●	
١٦		●
١٧	●	
١٨	●	
١٩	●	
٢٠		●
٢١	●	
٢٢	●	
٢٣	●	

الفصل السابع
الاتجاهات

السؤال الأول: وضح مدى صحة أو خطأ كل من العبارات التالية مع التعليل

١- يمكن ملاحظة الاتجاهات.

٢- هناك عدد من العوامل المؤثرة علي تغيير الاتجاهات والتي تجعل من إحداث ذلك التغيير أسهل وأسرع أو أصعب وأبطئ.

٣- هناك ثلاثة أنواع فقط للاتجاهات.

٤- هناك أسباب للاهتمام بدراسة الاتجاهات سواء على مستوى الفرد أو الدولة.

٥- لا يمكن أن يحدث تغيير في الاتجاهات.

٦- تؤدي الاتجاهات وظيفة المعرفة، الوسيلية أو المنفعة، التكيف فقط.

٧- تتمثل مكونات الاتجاهات الأساسية في المكون الوجداني والمكون القيمي ومكون الميل السلوكي.

٨- تتصف الاتجاهات بأنها فطرية، معقدة، تمثل استعدادات عقلية، تعد محدد اجتماعي فردي يؤثر علي السلوك الإنساني وتوجهه.

٩- تتخذ عملية تغيير الاتجاهات مظهر واحد فقط.

١٠- برغم أن هناك علاقة اتساق بين مكونات الاتجاه، إلا أنه أحياناً قد يحدث تعارض ساق بين تلك المكونات مما يؤثر علي قوة الاتجاه ويقويه.

١١- إن مفهوم الاتجاه من أشهر مفاهيم علم النفس الصناعي.

الإجابة

م	العلامة	التعليل
١	×	لا يمكن ملاحظة الاتجاهات ولكن يمكن ملاحظة السلوك الناتج عنها والمترتب عليها.
٢	✓	١) تغيير حجم ونوع معلومات الفرد.

٢) مضمون الرسالة الموجهة للفرد. ٣) مصدر الرسالة الموجهة للفرد. ٤) مدي قوة الاتجاه. ٥) خصائص الفرد. ٦) نمط تفكير الفرد. ٧) أسلوب تغيير الاتجاه. ٨) مقدار المعلومات المتوفرة للفرد عن محل الاتجاه. (راجع الكتاب لاستكمال الإجابة).		
هناك ستة أنواع من الاتجاهات؛ فمن حيث الموضوع (اتجاهات عامة، نوعية)، ومن حيث درجة الشمولية (جماعية، فردية)، ومن حيث الهدف (ايجابية، سلبية)، من حيث الظهور (سرية، علنية)، من حيث الشدة(قوية، ضعيفة)، ومن حيث البيئة (دينية، ثقافية، اجتماعية، اقتصادية) (راجع الكتاب لاستكمال الإجابة).	×	٣
هناك أهمية بالغة للاتجاهات حيث تلعب دوراً حاسماً في السلوك الإنساني، وذلك علي المستويين الفردي والدولة وذلك كما يلي: **أ- الاهتمام بالاتجاهات على مستوى الفرد:** ١- يتبنى الأفراد عدداً كبيراً من الاتجاهات نحو كثير من الموضوعات وبالتالي يجب التعرف على اتجاهاتهم نحو تلك الموضوعات. ٢- إن للاتجاهات متضمن تطبيقي، فمثلاً الحملات الإعلانية تستهدف غرس قيم معينة لاقتناء سلع معينة على أمل زيادة المبيعات. ٣- تؤثر الاتجاهات في التفاعلات الاجتماعية.	✓	٤

		وبناء عليه يتضح أن مشاعر العاملين واتجاهاتهم نحو العمل، وكذلك اتجاهاتهم نحو زملائهم ومديريهم وعملائهم تؤثر في قدرتهم على تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية. **ب- الاهتمام بالاتجاهات على مستوى الدولة:** ١- ضرورة التعرف على اتجاهات الأفراد نحو موضوع معين. مثل شعبية رئيس الدولة بعد اتخاذ قرار معين. ٢- إحداث التعديل المطلوب في هذه الاتجاهات السائدة بناءً على توظيف الكثير من الوسائل مثل الإلحاح، تقديم معلومات جديدة مغايرة للقديمة، شرح فائدة القرارات الجديدة، الإلحاح على المستجدات الجديدة حتى يتم تعديل الاتجاهات.
٥	×	يمكن أن تتغير الاتجاهات كنتيجة لتغير الظروف البيئية أو الداخلية، فقد تكون المنظمة في موقف يتطلب ضرورة تغيير اتجاهات العاملين بهدف تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.
٦	×	**تؤدي الاتجاهات عدة وظائف منها ما يلي:** **١- وظيفة المعرفة:** أي تقييم الموضوع لأنه يعمل كإطار مرجعي ذلك لأن اتجاه الفرد يؤثر على انتباهه وتفسيره للمعلومات في العالم الاجتماعي وبالتالي فهي تحدد استجاباته في الحياة اليومية. وعليه فالاتجاه يمكن أن يقدم للفرد الآراء والأفكار والمعتقدات التي يستخدمها كمعايير (إطار مرجعي) لسلوكه. **٢- وظيفة المنفعة:** (أو الأداة) فالاتجاه يمكن أن يمثل وسيلة للوصول إلى هدف مرغوب فيه، كأن يكون أداة تساعد الفرد في الحصول علي المكافأة أو تجنب العقاب. فمثلاً قد يجد الفرد أنه عندما يُعبِّر عن اتجاه ايجابي نحو الشركة قد يحظي

		بمكافأة من قبل الإدارة. وعليه يكون هذا الاتجاه أداة للحصول علي المكافأة. ٣- **وظيفة التكيف:** الاتجاهات تُبلور وتوضح صورة العلاقة بين الفرد وبين عالمه الاجتماعي. فهي تساهم في تحقيق التكيف الاجتماعي للفرد حيث يميل الفرد إلى التعبير عن اتجاهات سائدة في المجتمع (كالاتجاهات الدينية تجاه قضية معينة) لأنه بذلك يتفق مع الاتجاه السائد في الثقافة التي يعيش في ظلها. وعليه فالاتجاه يجعل الفرد يُحس ويُدرك ويُفكر بطريقة محددة إزاء موضوعات البيئة المختلفة المحيطة به. بحيث تكون الاتجاهات المعلنة تعبر عن مسايرة الفرد لما يسود مجتمعه من معايير وقيم ومعتقدات. ٤- **وظيفة الدفاع عن الذات:** تعتبر الاتجاهات نوع من الأسلحة التي يُمكن للفرد أن يستخدمها في الحفاظ على تقديره الايجابي لذاته. حيث يختار الفرد الاتجاه الذي يحقق مصالحه ويقلل من حدة التوتر والقلق الناتج عن تعرضه لأنواع متعددة من الصراع الداخلي أو الخارجي ويعيد التوازن له. ٥- **وظيفة التعبير عن الذات:** تُستخدم الاتجاهات للتعبير عن المعتقدات والقيم الفردية التي يُؤمن بها الفرد (كالعدل والمساواة).
٧	✓	تتمثل مكوناته الأساسية في المكون الوجداني (أو الانفعالي، العاطفي، غير العقلاني) والمكون الفكري (أو المعرفي، القيمي) والمكون السلوكي (راجع الكتاب لاستكمال الإجابة).
٨	×	تتصف الاتجاهات بأنها مكتسبة وليست فطرية، ذات ثبات نسبي (وليس مطلق)، معقدة، تمثل استعدادات عقلية وعاطفية معاً، تتكون بتكرار المواقف، وليس من موقف واحد عارض،

		تُعد مُحَدِد نفسي فردي يؤثر علي السلوك الإنساني وتوجهه.
٩	×	تتخذ عملية تغيير الاتجاهات مظهرين أساسين هما؛ من حيث نوع الاتجاه (تغيير من المعارضة إلي التأييد أو العكس مثلاً)، من حيث درجة الاتجاه (تغيير من الضعيف إلي القوي مثلاً).
١٠	×	برغم أن هناك علاقة اتساق بين مكونات الاتجاه، إلا أنه في بعض الأحيان قد يحدث تعارض أو عدم اتساق بين تلك المكونات مما يؤثر علي قوة الاتجاه ويضعفه.
١١	×	مفهوم الاتجاه من أشهر مفاهيم علم النفس الاجتماعي.

السؤال الثاني: ناقش بإيجاز

١- هناك الكثير من التعريفات للاتجاهات أورد ثلاث تعريفات منها مع ذكر العناصر المشتركة وما هو تعريفك الشخصي للاتجاهات؟

الإجابة

اختلف الكتاب حول مفهوم محدد للاتجاه ونتج عن اختلاف رؤيتهم الكثير من التعريفات، منها:

- هو دافع مكتسب يتضح من خلال أنه استعداد وجداني له درجه من الثبات يحدد شعور الفرد ويُلوِّنْ سلوكه بالنسبة لموضوعات معينة من حيث تفضيلها وعدم تفضيلها.

- هو حالة من التأهب النفسي والاستعداد الذهني والعصبي تُنَظَّم عن طريق الخبرة، مما يجعل الفرد يتجه حباً أو كرهاً نحو الموضوع الذي تنتظم من حوله الاتجاهات، ومن ثم توجه استجابة الفرد نحو الأشياء والمواقف التي تتعلق بها.

- هو حالة استعداد عقلي عصبي، تُنَظَّمْ عن طريق الخبرة، وتُبَاشِر تأثيراً موجهاً أو ديناميكياً في استجابات الفرد نحو جميع الموضوعات أو المواقف المرتبطة بها.

ويُستخلص من التعريفات المختلفة لمفهوم الاتجاهات أنها تمثل نظاماً

متكاملاً من المعتقدات والمشاعر والميول السلوكية ينمو في الفرد باستمرار نموه وتطوره، ويختلف باختلاف الظروف التي يوجد بها. ويلعب الإدراك دوراً هاماً في توليد أو تدعيم أو إلغاء الاتجاهات.

تعريف الاتجاه بأنه يمثل "ميل ذهني وعصبي ونفسي للفرد تنظمه خبراته الشخصية لكي يستجيب لصالح أو ضد نوع معين من موضوعات الاتجاه (فرد، شيء، موقف، موضوع، فكرة،..).

٢- مما تتكون الاتجاهات عند الأفراد؟

الإجابة

١. المكون الفكري أو المعرفي (القيمي):

هذا المكون يتضمن معرفة ومعلومات ومعتقدات الفرد عن موضوع الاتجاه (شيء، فرد، جماعة، موقف، موضوع...). ويمثل تفكير عقلاني مستند علي التحليل المنطقي للأمور.

فمثلًا، قد يعتقد الفرد أن رئيسه لا يعرف شيء عن العمل، أو قد يعتقد أن زميله يحصل على أجر أعلى منه. وعليه يُكوِّنْ اتجاهات سلبية نحوهم بناءً علي تلك المعتقدات.

٢. المكون العاطفي (أو الانفعالي، الوجداني، غير العقلاني):

ويتعلق بمشاعر الفرد تجاه بالنسبة لمحل الاتجاه (شيء، فرد، جماعة، موقف، موضوع...). وهو يشير إلى ما يحبه أو يكرهه الفرد بغض النظر عن التحليل الموضوعي، مثلما يكوّن الفرد شعورًا إيجابيًا، أو سلبيًا تجاه زميله في العمل.

ويشمل هذا المكون الانفعالات متفاوتة حسب الشدة والكم من موضوع إلى آخر، إذ يميل الفرد أن يُكوِّنْ استجابة انفعالية بالإيجاب تجاه شخص أو موضوع أو موقف يحبه أو يسعده و بالسلب تجاه ما يكرهه، أو يبغضه.

٣. المكون السلوكي:

ويمثل هذا المكون مدي استعداد الفرد للتصرف وفقاً للعنصرين السابقين.

أي مدي استعداد الفرد لتنفيذ وجهة نظره (سواء معتقدات أو مشاعر) في الواقع العملي. وهو لا يعبر عن سلوك الفرد الظاهر وإنما عن السلوك غير المعلن.

السؤال الثالث: ظلل الدائرة بالكامل أسفل الاختيار الذي تراه صحيحاً وأمام رقم العبارة

١- يتم تكوين الاتجاهات تجاه:

أ- أشخاص

ب- مواقف

ت- أفكار

ث- قضايا

ج- كل ما سبق

٢- من عناصر أو مكونات الاتجاه:

أ- المعرفة

ب- التعبير عن الذات

ت- التكيف الاجتماعى

ث- كل ما سبق

ج- لا شيء مما سبق

٣- **من وظائف الاتجاه:**

أ- تغير حاجات الفرد و رغباته

ب- تغيير الجماعة التي ينتمي لها الفرد

ت- تغيير الجماعة التي ينتمي لها الفرد معتقداتها و أفكارها

ث- جميع ما سبق

ج- لا شيء مما سبق

٤- عناصر أو مكونات الاتجاه:

أ- المعتقدات

ب- المشاعر

ت- الميل للسلوك

ث- جميع ما سبق

ج- لا شيء مما سبق.

٥- من أسباب تغيير الاتجاهات:

أ- تغيير البيئة المادية أو الاجتماعية المحيطة بالفرد

ب- تغيير مدركات الفرد و اكتساب أو تعلم خبرات جديدة

ت- تغير حاجات الفرد و رغباته

ث- تغيير الجماعة التي ينتمي لها الفرد

ج- كل ما سبق

٦- من العوامل المؤثرة في عملية تغيير الاتجاهات:

أ- حجم و نوع المعلومات.

ب- مضمون الرسالة الموجهة للفرد.

ت- مصدر الرسالة الموجهة للفرد.

ث- كل ما سبق.

ج- لا شيء مما سبق

٧- من وظائف الاتجاه:

أ- وظيفة المعرفة.

ب- وظيفة الأداة.

ت- وظيفة التعبير عن الذات.

ث- وظيفة الدفاع عن الذات.

ج- جميع ما سبق

٨- من العوامل المؤثرة في عملية تغيير الاتجاهات:

أ- تغيير البيئة المادية أو الاجتماعية المحيطة بالفرد.

ب- تغيير مدركات الفرد و اكتساب أو تعلم خبرات جديدة.

ت- مدى قوة الاتجاه.

ث- كل ما سبق.

ج- لا شيء مما سبق.

الإجابة

م	أ	ب	ت	ث	ج
١					•
٢	•				
٣					•
٤				•	
٥					•
٦				•	
٧					•
٨					•

السؤال الرابع: ظلل الدائرة بالكامل أسفل الاختيار (√) إذا كانت العبارة صحيحة وأسفل الاختيار (×) إن كانت العبارة خاطئة.

١. يساهم الاتجاه في التكيف الاجتماعي حيث يساهم في تأقلم الفرد مع الجماعة فيقبل اتجاهات الجماعة التي ينتمي إليها.

٢. وظيفة المعرفة للاتجاه هي التي تقدم الاتجاه للفرد الآراء والأفكار والمعتقدات والمبادئ التي يستخدمها كمعايير للسلوك.

٣. وظيفة الدفاع عن الذات للاتجاه تتضح حين يتعرض الفرد لأنواع كثيرة من الصراع فإنه يختار الاتجاه الذي يحقق مصالحه و يقلل من حدة التوتر والقلق.

٤. وظيفة الأداة للاتجاه تعنى استخدام الاتجاه للتعبير عن القيم الفردية والتي تمثل دعم لشخصية الفرد و خصائصه.

٥. وظيفة التعبير عن الذات للاتجاه هي أن يتم استخدام الاتجاه كأداة تساعد الفرد في الحصول على مكافأة أو تجنب عقاب.

٦. من أسباب تغيير الاتجاهات تغيير مدركات الفرد أو تعلم خبرة جديدة.

٧. من صور تغيير الاتجاهات تغيير الجماعة التي ينتمي لها الفرد.

٨. من أسباب تغيير اتجاهات تغيير البيئة الاجتماعية المحيطة بالفرد.

٩. من أساليب تغيير الاتجاهات تغير حاجات الفرد و رغباته.

١٠. من أسباب تغيير الاتجاهات اختلاف المعلومات المتوفرة لدى الفرد.

١١. عنصر المشاعر للاتجاه هي الجانب العاطفي غير العقلاني والذي يعكس ما يحمله الإنسان من حب أو كراهية بغض النظر عن التحليل الموضوعي الرشيد.

١٢. العنصر الفكري للاتجاه هو العنصر الذي يمثل التفكير العقلاني المستند إلى تحليل الأسباب و العلاقات بأسلوب منطقي.

١٣. الاتجاه هو تنظيم فكرى يتكون من المعتقدات و المفاهيم و العواطف يتأثر بخبرة الفرد و يوجهه نحو سلوك ايجابي أو سلبي يتسم بالتكرار إزاء المواقف أو القضايا أو الأشخاص.

١٤. يمكن حصر وظائف الاتجاه في ٣ وظائف.

الإجابة

م	✓	×
١	•	
٢	•	
٣	•	
٤		•
٥		•
٦	•	
٧		•
٨	•	
٩		•
١٠	•	
١١	•	
١٢	•	
١٣	•	
١٤		•

الفصل الثامن
الدافعية

السؤال الأول: وضح مدى صحة أو خطأ كل من العبارات التالية مع التعليل:

١- هناك علاقة بين الحافز والدافع.

٢- مصطلح الدافعية مصطلح عام يشير إلى نزعة للوصول إلى هدف معين، وهذا الهدف قد يكون لإرضاء حاجات داخلية نفسية فقط

٣- لا يشترط وجود دافع لكي يحدث السلوك

٤- لا توجد علاقة بين الحاجة والدافع

٥- لا تلعب الدوافع دوراً خطراً في حياة الفرد.

٦- تتصل الدوافع بجميع محددات السلوك الإنساني.

٧- لا يختلف الدافع عن الحافز فكلاهما محرك داخلي للسلوك.

الإجابة

م	العلامة	التعليل
١	✓	هناك علاقة بين الحافز والدافع، حيث يعرف الحافز بأنه "العامل الخارجي من البيئة المحيطة والذي يُحفّز الفرد للقيام بسلوك من أجل التخلص من حالة التوتر الناتجة عن عدم إشباع حاجة معينة". أي أنه مُحرك خارجي للسلوك. بينما يعني الدافع "ما يوجه سلوك الفرد نحو وجهه معينة أو بعيداً عنها لإشباع حاجة أو تجنب أذى". أي أنه مُحرك داخلي للسلوك. فمثلاً يمكن اعتبار الماء حافز (مثير خارجي) وهو موجود في البيئة، أما العطش دافع (مثير داخلي) يوجه سلوك الفرد نحو البحث عن الماء.
٢	×	مصطلح الدافعية مصطلح عام يشير إلى نزعة للوصول إلى هدف معين، وهذا الهدف قد يكون لإرضاء حاجات داخلية

		نفسية أو بيولوجية.
٣	×	لا بد من وجود دافع لكي يحدث السلوك وفي حالة عدم وجود دافع لن يكون هناك سلوك.
٤	×	إن علاقة الحاجة بالدافع علاقة متداخلة، فالحاجة هي نقطة البداية لإثارة الدافعية الميل إلى سلوك معين يؤدي إلى الإشباع. وينشأ الدافع لدي الكائن الحي نتيجة وجود نقص في إشباع حاجة معينة لديه. وتنشأ الحاجات لدى الفرد إما عن طريق التغيرات الداخلية لبعض النواحي الفسيولوجية، أو نتيجة لبعض المثيرات الخارجية التي تظهر في البيئة المحيط به. ويتميز السلوك الفردي بأنه متعدد الجوانب؛ مما ينشأ عنه اختلاف في أساليب إشباع الحاجات، وتعددها.
٥	×	تلعب الدوافع دوراً خطراً في حياة كل فرد لأنها تحدد شكل سلوكه ونتائج نشاطاته الحياتية.
٦	✓	تتصل الدوافع بجميع محددات السلوك الإنسانية (الإدراك، التذكر، التخيل، التفكير، التعلم) ويعتبر المدخل إلي دراسة شخصية الإنسان.
٧	×	فالحافز هو عامل خارجي يُحَفِّزْ الفرد ويحركه للقيام بسلوك. أي أنه مُحَرِّكْ خارجي للسلوك. أما الدافع فهو عامل داخلي في الإنسان أي محرك داخلي للسلوك.

السؤال الثاني: ناقش بإيجاز

١- إمكانية تعديل الدوافع.

الإجابة

يمكن تعديل الدوافع الأولية بقدر محدود، يتمثل في إمكانية تعديل

الوسائل المُشبِعة لهذه الدوافع، فمثلًا التعديل في دافع الجوع لا يكون بإلغاء الدافع، حيث لا يمكن أن نلغي هذا الدافع عند البشر، أو استبداله بدافع آخر، بل يكون التعديل فقط عن طريق إشباع هذا الدافع، فهناك فرد يشبعه عن طريق تناول الطعام باستخدام الشوكة والسكين، وأخر يتناوله بوسائل أخرى غير ذلك. أما بالنسبة للدوافع الثانوية فهي تُكتسب وتُتعلم من البيئة المحيطة بالفرد، ويمكن تعديلها أو تغييرها أو إلغائها من وقت لآخر ويتم ذلك عن طريق التعلم وفقاً لبرنامج تدريبي معين. مثل دافع التملك، أو دافع السيطرة.

٢- <u>وظائف الدوافع.</u>

<u>الإجابة</u>

تؤدي الدوافع وظائف أساسية في تحديد وتشكيل السلوك تتمثل فيما يلي:

١- بعث أو إنشاء السلوك وإثارته: وهذه الوظيفة تعطي إشارة البدء للإنسان للقيام بتصرف معين في محاولة إشباع رغبة معينة.

٢- توجيه السلوك وتحديد مساره بين البدائل السلوكية المختلفة: فالدافع هو الذي يحدد اتجاه السير للإنسان في طريق سلوكي محدد.

٣- تحديد قوة أو شدة السلوك: فالإنسان يشتد في سلوكه بحسب قوة الدافع والعكس.

٤- تدعيم السلوك: أي استمراره لحين تحقيق الإشباع المطلوب.

٥- إنهاء السلوك: عند وصول الفرد إلى الإشباع المطلوب تحقيقه.

<u>٣- الاختلافات بين نظرية ماسلو وكل من هيرزبرج و ألدرفير في تفسير الدوافع والسلوك.</u>

<u>الإجابة</u>

<u>أولا: نظرية تدرج الحاجات لماسلو</u>

تعتبر من أوائل النظريات التي اهتمت بدراسة الدافعية واستند ماسلو في هذه النظرية على أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد تعمل كمحرك ودافع للسلوك ، وقد حدد مجموعة من الحاجات الإنسانية والأهمية

النسبية لكل منها في تدرج هرمي بحيث يتم الانتقال إلى الحاجة التالية عند إشباع الحاجة الموجودة في أسفل هرم الحاجات وقد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمس مستويات يوضحها الشكل التالي:



➢ ويمكن شرح كل نوع من هذه الحاجات كما يلي:

١- **الحاجات الفسيولوجية:** هي الحاجات الأساسية (المادية) التي يحتاجها الإنسان للحفاظ علي حياته أو للتخلص من الألم، وهي فطرية (كالمأكل والمشرب والهواء والمسكن والملبس والأسرة، الراحة) وليست مكتسبة من البيئة. وتعتبر أقوى الحاجات الإنسانية وعادة ما تسيطر على باقي الحاجات إذ لم تكن مُشبعة، ولها الأولوية عليهم في الإشباع. لذلك فإن المنظمات يجب أن تُلبي هذه الحاجات من خلال توفير الدخل المادي الكافي لموظفيها.

٢- **الحاجة إلي الأمان والسلامة:** يحتاج كل إنسان أن يشعر بالأمان من المخاطر البيئة المحيطة به ومن التهديد الذي يُشكّلْ خطراً صحياً عليه أو اقتصادياً متعلقاً باستمرارية عمله ودخله المادي الذي يوفره له العمل، ولذلك فهو يبحث عن العمل الآمن المستقر والسكن الآمن والصحة المستقرة وهكذا. لذلك فإن المنظمات يمكنها تحفيز موظفيها بتوفير وسائل الأمن الصناعي في العمل.

٣- الحاجات الاجتماعية: وهي الحاجة للتعارف والتآلف وتكوين صداقات والانتماء لجماعات. لذلك يجب علي المنظمات من أجل تحفيز عامليها أن تعمل علي توفير مُناخ تنظيمي وجو اجتماعي جيد، وتنظيم لقاءات اجتماعية لموظفيها من جهة، ورحلات، ومناسبات اجتماعية.

٤- الحاجة إلي التقدير والاحترام: بعد إشباع كل ما سبق من حاجات فإن الإنسان يبحث عن النجاح وعن التقدير ممن حوله والحصول على وضع متميز بينهم. لذلك فإن مكافأة الموظفين وتقدير مجهوداتهم مادياً ومعنوياً هو من الأمور المُحفِّزْة لهم.

٥- الحاجة إلي تحقيق الذات: وتتمثل في الرسالة التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في حياته، كأن يكون طبيباً، أو مديراً لمنظمة، أو أن يقدم أحسن ما عنده ويستغل كل طاقاته فيُبْدِعْ ويتطور إلى حدود عالية جداً.

- <u>افتراضات نظرية ماسلو:</u>

١- أن الحاجات أو الدوافع الإنسانية تنتظم في تدرج أو نظام متصاعد من حيث الأولوية أو شدة التأثير.

٢- إن إشباع تلك الحاجات يتم بالترتيب، حيث أنه يترتب علي إشباع الحاجة الأكثر أولوية أو الأعظم قوةً وإلحاحاً (أي الحاجة الأدنى) الانتقال للحاجة الأعلى التالية في التدرج الهرمي وهكذا حتى نصل إلى قمته.

٣- أن الحاجة غير المشبعة هي التي تُشَكِّلْ الدافع لسلوك الفرد.

ثانياً: نظرية هيرزبرج في تفسير الدوافع والسلوك

افترضت النظرية أن هناك مجموعتان من الحاجات الأساسية:

المجموعة الأولى: العوامل الصحية

وهي عوامل تركز علي بقاء الإنسان علي قيد الحياة، وفي موقع العمل تسمي عوامل عدم الرضا أو الأساسية أو الوقائية؛ فهي لا يمكن أن توفر الرضا الوظيفي ولكنها ضرورية لمنع عدم الرضا. وتشمل عوامل خارجية تتعلق بظروف العمل ومحيط الوظيفة، ومنها الاستقرار الوظيفي بمعنى

الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل، عدالة سياسات المنظمة، المسار الوظيفي المناسب ويشمل المركز الوظيفي والسلطات الممنوحة وساعات العمل ومكان العمل اللائق، الأجر الكافي والمميزات مثل العلاج والإجازات ووسيلة المواصلات، الإشراف، العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل، ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الأمان وتوفر أدوات العمل والخدمات الأساسية للعاملين.

وحسب هذه النظرية فإن هذه العوامل ليست مُحَفِّزَات ولكن نقصها يُعتبر عامل تثبيط ومصدر إحباط وبالعكس فإن توفيرها يجعل العامل راضياً وليس محفزاً. أي أنها أشياء لابد من تلبيتها من أجل تحقيق الرضا ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز.

المجموعة الثانية: العوامل الدافعة

وتركز علي حاجات النمو الشخصي، وفي مجال العمل تسمي عوامل الرضا أو المُحَفِّزَاتْ؛ وهي تُشبع حاجات النمو، مشاعر الرضا وتشمل عوامل داخلية متعلقة بمحتوي الوظيفة ذاتها، ومنها أن تتوافر مجموعة صفات في الوظيفة كالعمل المُثير الذي يُرضي اهتمامات العامل وقدراته وطموحاته، التقدير من الرؤساء والزملاء، فرص النمو والترقي والتطور وزيادة الدخل، تحمل المسئوليات واتخاذ قرارات وقيادة الآخرين، الإنجازات بتجاوز الأداء المطلوب كماً أو كيفاً.

والخلاصة أن توافر العوامل الصحية يؤدي إلي عدم الاستياء (ولكنها لا تؤدي إلى تحفيز العاملين)، ولكن عدم توافرها يؤدي إلى استيائهم. أما العوامل الدافعة فإن توافرها يؤدي إلي الرضا (وبالتالي التحفيز) ولكن عدم توافرها يؤدي إلى عدم الرضا.

وهو ما يمكن تصوير من خلال الشكل التالي:

ملخص لنظرية العاملين لهيرزبرج

عدم الاستياء ـــ الاستياء	رضا ـــ عدم رضا
العوامل الوقائية	العوامل الدافعة
محيط الوظيفة	محتوي الوظيفة ذاتها
بيئة وظروف العمل، نمط إشراف، مزايا عينية ونقدية (الأجر)	نمو، تقدم، اعتراف، إنجاز، مسئولية

+ العامل متوافر، ــ العامل غير متوافر

<u>٣- نظرية ألدرفير (إي آر جي):</u>

استجابة للانتقادات التي وُجهت لنظرية ماسلو، قدم ألدرفير نظرية بديلة في الحاجات، اعتمد في تطويرها على نظرية ماسلو، وبما يتوافق مع نتائج دراساته، حيث اتفق مع ماسلو في افتراض أن هناك هرم للحاجات الإنسانية ولكنه حاول إعادة تصنيف الحاجات وتجميعها في ثلاثة أنواع فقط هي:

١- حاجات البقاء أو الوجود (E):

وهي حاجات يتم إشباعها بواسطة الغذاء والماء والأجور وظروف العمل.

٢- حاجات الارتباط أو الانتماء (R):

وهي حاجات يتم إشباعها بواسطة العلاقات الاجتماعية والتبادلية.

٣- حاجات التطور أو النمو (G):

وهي حاجات يتم إشباعها من خلال قيام الفرد بتحقيق إنجازات والحصول على التقدير.

<u>العلاقة بين نظرية ماسلو وهيرزبرج:</u>

بعد أن فند ماسلو الافتراض بأن زيادة الأجر المادي تؤدي لزيادة الإنتاج، حيث افترض أن التأثير علي سلوك الأفراد بزيادة الإنتاج يتأتي من إشباع حاجاتهم من خلال الأجر وجعلهم في حالة رضا. جاء هيرزبرج

وأوضح بأن الحافز المادي هو من العوامل الخارجية والذي يقتصر تأثيره من خلال تخفيض مستويات عدم الرضا فقط. ويُلاحظ أن هذه النظرية تتفق بشكل ما مع ماسلو في أن الاحتياجات الأساسية لابد من تلبيتها أولاً.

وعليه فهيرزبرج لا يعارض آراء ماسلو بالنسبة للحاجات والقائلة بأن الحاجات داخلية ولكنه يضيف إلى ذلك وجود دوافع خارجية ، فهو يرى أنه من الضروري الحصول على رضا العامل للحصول على إنتاجية عالية ولكن رضا العامل لن يكفل في حد ذاته إنتاجيته فسلوك الفرد لن يتحرك نحو زيادة الإنتاجية ما لم تتوافر لديه عوامل الدفع.

ومن أهم مساهمات نظرية هيرزبرج المساعدة في إعادة بناء الوظائف في التنظيم بما يتفق مع الحاجات الإنسانية واعتبار العوامل الصحية خطوة أولى في بناء الدافعية ولذلك يمكن التوفيق بين هرم ماسلو للحاجات ونظرية هيرزبرج كما يلي:

نظرية ماسلو للحاجات	نظرية هيرزبرج
- حاجات تحقيق الذات - حاجات التقدير	عوامل دافعة (محفزات)
- حاجات اجتماعية - حاجات الأمن والأمان - حاجات فسيولوجية	عوامل صحية (وقائية)

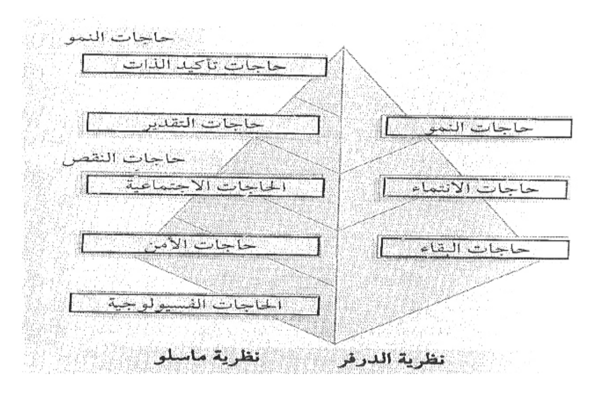
العلاقة بين نظرية ماسلو وألدرفير:

بمقارنة هذه الحاجات مع سلم حاجات ماسلو يتضح أنه بالإضافة للاختلاف في عدد فئات الحاجات، كذلك يختلفا في كيفية إشباع تلك الحاجات وانتقال الفرد من فئة إلى أخرى، فألدرفير يرى أن الحاجات تُشَكِّلْ خطاً مستقيماً وليس سُلَّماً، ولا يعتقد بأنه يجب إشباع الحاجات الدنيا أولاً قبل أن تُشكِّلْ الحاجات العليا دافعاً، بعكس ماسلو، وكذلك فقد أشار ألدرفير إلى

أنّ ثقافة الفرد ونشأته يلعبان دوراً في تحديد أسبقية وترتيب الحاجات.

أي أن نظرية ألدرفير قد اتفقت مع ماسلو في افتراض أن حاجات الفرد تنقسم إلي مستويات محددة وتترتب بترتيب محدد.

إلا أنها اختلفت معها في أن إشباع الحاجات أمر معقد فهي قد تتعارض وقد تتفق وتتداخل. وفي حالة عدم التمكن من إشباع الحاجة الأعلى يمكن الارتداد للحاجة الأدنى. وبذلك فقد عالجت بعض انتقادات نظرية ماسلو.



العلاقة بين نظرية هيرزبرج و ألدرفير:

اتفقا بشكل ما في أن الاحتياجات قد يتم تلبيتها في آن واحد.

ويُلاحظ بشكل عام أن هناك ثمة تشابه بين مفردات النظريات المختلفة حتى وإن اختلف التقسيم.

أسئلة يجيب عليها الطالب من الكتاب المقرر:

ناقش بإيجاز:

١- وظائف الدوافع.

٢- نظريات الدوافع.

٣- قياس الدوافع.

٤- السلوك = د (الدوافع × الحوافز).

٥- تطبيقات نظرية الدافعية في مجال إدارة السلوك الإنساني في المنظمات

الفصل التاسع

المحددات الاجتماعية للسلوك التنظيمي

السؤال الأول: وضح مدى صحة أو خطأ كل من العبارات التالية مع التعليل:

١- يعتبر السلوك الإنساني من أصعب الموضوعات نتيجة تعدد وتنوع العوامل التي تؤثر عليه والتغير المستمر الذي يطرأ علي هذه العوامل.

٢- تتعلق النظريات المُفَسِّرَة لنشوء الجماعات وتطورها بتكوّن الجماعة فقط.

٣- مراحل تطور الجماعات (دورة حياة الجماعات) هي ثلاثة مراحل.

٤- محددات سلوك الجماعة خارجية فقط.

٥- ديناميكية الجماعة = التفاعل × التغيير.

٦- الجماعة هي مجموعة تتكون من فرد أو أكثر.

٧- الجماعة ظاهرة ثقافية.

٨- الجماعة = مجـ (الأفراد).

٩- تماسك الجماعة هو درجة انجذاب أعضاء الجماعة للمنظمة.

١٠- تتعد الأسباب التي تدفع الأفراد في المنظمة إلى تكوين أو الدخول أو الانخراط في جماعات معينة.

الإجابة

م	العلامة	التعليل
١	✓	يعتبر السلوك الإنساني من أصعب الموضوعات التي يجهد العلماء وخاصة علماء النفس والاجتماع وغيرهم في إيجاد تفسيرات له بغرض معرفة العوامل التي تتحكم به وتفسره وتوجهه. وتأتي صعوبة دراسته وفهمه نتيجة تعدد وتنوع العوامل التي تؤثر عليه والتغير المستمر الذي يطرأ عليها. فالسلوك يتأثر بمجموعة من العوامل الفردية (كالدافعية،

		الإدراك، الشخصية، التعلم)، والاجتماعية (الجماعات التي ينتمي إليها)، والحضارية (كالثقافة، القيم، اللغة).
٢	×	النظريات المفسرة لنشوء الجماعات وتطورها؛ هي نظريات تَكَوُّنْ الجماعة، ونظريات تطور الجماعة.
٣	×	مراحل تطور ونمو الجماعات (دورة حياة الجماعات) هي خمسة مراحل هي؛ مرحلة التشكيل أو بداية التكوين، العصف أو الاضطراب أو الاختلاف، تكوين المعايير، العمل أو الأداء، مرحلة التفكك أو التحلل.
٤	×	محددات سلوك الجماعة خارجية، داخلية.
٥	×	ديناميكية الجماعة = التفاعل + التغيير.
٦	×	الجماعة هي مجموعة تتكون من فردين أو أكثر توجد بينهم علاقات سيكولوجية واضحة تؤدي إلى حدوث تفاعل اجتماعي متبادل عن طريق الأدوار الاجتماعية المختلفة التي تُحَدِدُها المعايير والقيم المشتركة، لتحقيق أهداف الجماعة وإشباعاً لرغبات أفرادها.
٧	×	الجماعة ظاهرة اجتماعية أوجدتها الطبيعة البشرية الاجتماعية للإنسان.
٨	×	الجماعة ≠ حاصل مجموع الأفراد المكونين لها أي ≠ فرد س + فرد ص+ فرد ع + .. حيث أنها تمثل حاصل تفاعل (ضرب) – إن جاز التعبير- الأفراد المنتمين إليها وتداخلهم وانصهارهم فيها لتبادل التأثيرات و الخبرات.
٩	×	تماسك الجماعة هو درجة انجذاب أعضاء الجماعة لبعضهم البعض ومدى حرصهم ورغبتهم في البقاء والاستمرار كأعضاء فيها وعدم حلها.

١٠	✓	أسباب اجتماعية ونفسية، أسباب اقتصادية، التقارب بكل أشكاله.

السؤال الثاني: ناقش بإيجاز مع الرسم إن أمكن:

١- وظائف الجماعات على مستوى الفرد، وعلى مستوى المنظمة.

الإجابة

(أ)- علي مستوي الفرد:

١- إشباع حاجاته الاجتماعية ككائن اجتماعي.

٢- مصدر معلومات للفرد.

٣- مقارنة الانجاز مع الآخرين.

٤- الحصول على المساعدة من أصحاب الخبرة.

٥- توفر العائد النفسي (الاعتراف بأهميته ودوره، وإشباع حاجات التقدير وتحقيق الذات والأمان).

٦- توفر العائد المادي (زيادة الأجور بالعمل الجماعي).

٧- تُحَقق للفرد أهدافاً يصعب عليه تحقيقها بمفرده.

٨- توفير فرص التقدم والمنافسة بين الأعضاء.

٩- التفهم والمشاركة الوجدانية والمساعدة على التخلص من الهموم.

١٠- الدفاع عن مصالح الأعضاء تجاه الضغوط الخارجية.

١١- المساعدة في حل مشكلات العمل.

(ب)- علي مستوي المنظمة:

١- مضاعفة الإنتاجية من خلال خفض تكاليف العمل وزيادة الإنتاج.

٢- العمل على إذكاء روح المنافسة الشريفة بين أعضاء المنظمة.

٣- المساعدة على تنفيذ التغيير والتطوير التنظيمي بنجاح.

٤- مساعدة المدير علي الوصول إلى تحقيق النتائج بأقل التكاليف وأقصر الطرق.

٥- زيادة دافعية العاملين فتقل من مظاهر التذمر وعدم الرضا عن العمل

مما ينعكس علي أداء المنظمة.

٦- المساعدة على خفض معدلات دوران العمل وحالات الغياب والتأخير، وتخفيف حدة ضغوط العمل.

٧- توفير بيئة جيدة للمنافسة البناءة بين أعضائها من جهة وبين الجماعات الأخرى من جهة ثانية.

٨- تَمكين الإدارة من التعامل مع الأفراد داخل المنظمات بشكل أسهل نسبياً مما لو كانت تتعامل مع كل فرد على حدا، كما تُسَهِّلْ عملية الإشراف بالنسبة للمدير وتسد بعض الثغرات في قدرات المدير.

٢- أنواع الجماعات.

الإجابة

تختلف الجماعات باختلاف المعيار الذي يُنظر من خلاله إلى الجماعة. هذه التصنيفات ليس بينها حدود فاصلة إذ قد يوجد بينها تداخل، وهي كما يلي:

١- التصنيف الأول للجماعات: من حيث خضوعها للأنظمة والقوانين

وهو الأكثر شيوعاً للجماعات داخل المنظمات، وتنقسم وفقاً له إلي نوعين هما: الجماعات الرسمية والجماعات غير الرسمية

أولاً: الجماعات الرسمية

وتعمل في إطار الأنظمة واللوائح والقوانين، وتتكون بشكل رسمي وظاهر ويتحدد دور لكل عضو فيها طبقاً لنوع الوظيفة التي يشغلها في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتتميز بوجود علاقة رسمية بين أعضائها (علاقة رئيس ومرؤوس، قنوات اتصال رسمية). أي أنها تأخذ شرعيتها من خلال أهدافها المعلنة والقواعد والإجراءات الرسمية المُنَظِّمْة لها، العضوية فيها إجبارية، تتشكل نتيجة عوامل خارجية (بالنسبة للفرد، أي أنها من اختصاص إدارة المنظمة). وهي الصورة التي يتطلبها التنظيم الرسمي لتحقيق الأهداف التنظيمية. وهناك الكثير من التصنيفات للجماعات الرسمية منها:

التصنيف الأول للجماعات الرسمية:

هو الأكثر شيوعاً ويقسم الجماعة الرسمية إلي نوعين هما:

أ- **الجماعة الرسمية الرأسية:** وتنشأ بين الرئيس والمرؤوسين ويكون أساسها علاقة السلطة التي تربط بينهم.

ب- الجماعة الرسمية الأفقية: تنشأ بين عدد من الأفراد ولأداء التزام أو واجب معين، مثل جماعة الإنتاج ،جماعة التسويق ،جماعة المبيعات.

التصنيف الثاني: ويقسم الجماعات الرسمية لثلاثة أنواع هي:

أ- **جماعات الأوامر (الرئاسة)**: تتكون بشكل دائم داخل المنظمة للقيام بالأعمال المطلوبة حسب خط السلطة والهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، وتظهر على الخريطة التنظيمية. ولهذا النوع قيادة (رئيس أو مدير) تعطي الأوامر وتسيطر على الآخرين داخل الجماعة. مثل الأقسام، والإدارات.

ب- جماعات المهام: تُشَكَلْ من أجل القيام بمهمة معينة وعمل محدد وتكون مؤقتة بشكل نسبي، وتضم أعضاء لهم خبرات في مجال معين من مواقع تنظيمية مختلفة بغض النظر عن مستواهم وموقعهم الوظيفي. مثل جماعات تخطيط المشروعات الجديدة، لجان حل المشكلات الطارئة.

ج- جماعات متقاربة: يتم تحديدها بشكل رسمي عن طريق المنظمة، وهي ليست جزءً من التسلسل الهرمي للمنظمة، وتتكون من مجموعة من العاملين الذين يتميزون بصفات متشابهة، مثل جماعة التطوير.

التصنيف الثالث: ويقسم الجماعات الرسمية لثلاثة أنواع هي:

أ- الجماعات الوظيفية: ويتم تحديدها ضمن الهيكل التنظيمي تحت إشراف الإدارة العليا مع توضيح خطوط السلطة والاتصال والمسؤولية طبقاً لمسؤوليات المنظمة.

ب- لجان العمل: هم عاملين إلى جانب عملهم الرسمي الأساسي في المنظمة تطلب منهم الإدارة إنجاز مهام مؤقتة لدراسة موضوعات معينة أو حل مشكلة معينة ضمن فرق بشكل مؤقت. مثل تشكيل لجنة لدراسة جدوى

مشروع.

ج- فرق العمل: تتكون من أفراد ينتمون إلى أقسام وتخصصات مختلفة تتكون من أجل إنجاز مهمة أو مشروع أو برنامج محدد، مثل فريق لتطبيق برنامج نظام معلومات إدارية للمنظمة.

ثانياً: الجماعات غير الرسمية

تتكون هذه الجماعات استجابة لحاجات خاصة بالأعضاء والتي قد تكون غير متفقة مع الأهداف التنظيمية. ويقصد بها شبكة العلاقات الاجتماعية التي لا يُحددها التنظيم الرسمي، بل تنشأ بعيداً عنه. وتتميز بوجود مصلحة مشتركة لدى أفرادها. حيث يشعر الأعضاء المنتمين إليها بالأمن والاعتراف بذاتيتهم وبالاحترام والانتماء وبالقدرة على إنجاز الأهداف. وعليه فهي تعمل خارج إطار الأنظمة واللوائح والقوانين، وتتكون وتُحَلْ بشكل اختياري أي أن الفرد هو الذي يسعى إلى الانضمام إليها أو الانسحاب منها بإرادته، وتتشكل نتيجة عوامل داخلية نفسية واجتماعية خاصة بالفرد، مثل الحاجة إلى التفهم والمشاركة الوجدانية واثبات الذات والحماية، وإشباع حاجة تحقيق هوية اجتماعية. وغالباً ما تتشابه القيم الاجتماعية لأعضائها، وكذلك تكون لهم أهدافهم المشتركة. وهي تنشأ وتنمو بشكل طبيعي وعفوي. ومن أمثلتها ما يلي:

أ- جماعات الصداقة: تتكون من أفراد ينجذبون لبعضهم البعض ويتشابهون معاً في بعض الصفات مثل السن، الديانة، النوع، الهوايات، الاهتمامات. حيث تتكون صداقات بينهم خارج التنظيم الرسمي، ولا يُشْتَرَطْ تشابه وظائفهم، وتمتد هذه الجماعة خارج مكان العمل لتحقيق أهدافهم، مثل قيامهم بتنظيم رحلة معاً. ومن الطبيعي أن يؤثر انضمامهم لهذه الجماعة علي سلوكهم داخل المنظمة. مثل العصبة، والشلة.

ب- **جماعة المصلحة (الاهتمام):** عادة ما تتكون من أفراد يلتقون معاً لتحقيق مصالح متبادلة أو للدفاع عن أهداف معينة، أو رغبة في تحقيق

هدف مشترك بينهم، هذا الهدف هو الذي يؤثر في الجميع لتكوين هذه الجماعة، وعادة ما تتعارض مصالحها مع المصالح الكلية للمنظمة. مثل النقابات، الاتحادات، الجمعيات، النوادي.

التصنيف الثاني للجماعات: تقسيم فيدلر لأنواع الجماعات

حدد فيدلر ثلاثة أنواع للجماعة الإدارية والإنتاجية كالتالي:

١- **جماعات تفاعل:** يعتمد إنتاج أحد أعضائها على إنتاج الآخرين (خط الإنتاج).

٢- **جماعات تعاونية:** يعمل كل أعضائها بنوع من الاستقلالية (عمال متاجر) ولكنهم يتعاونوا فيما بينهم.

٣- **جماعات مضادة:** كجماعات التفاوض.

التصنيف الثالث للجماعات: الجماعات الأولية والثانوية

١- **الجماعة الأولية:** هي نوع من الجماعات الصغيرة التي تجمع أواصر الحب بين أعضائها، وتربطهم علاقات مباشرة ووجهاً لوجه، ويسود الولاء، والانتماء، والصداقة والقيم الواحدة بين أفرادها. مثل جماعة الأسرة، جماعة الأقارب.

٢- **الجماعة الثانوية:** هي جماعات يغلب عليها طبيعة علاقات سطحية غير عميقة بين أعضائها، ويقل شعور التعاطف بين أعضائها بالمقارنة بالجماعة الأولية.

التصنيف الرابع للجماعات: الجماعات المفتوحة والمغلقة

يمكن تصنيف الجماعات طبقاً لدرجة انفتاحها أو انغلاقها، حيث يمكن تمييز الجماعات المفتوحة عن الجماعات المغلقة من خلال ثلاث أسس هي:

١- ثبات العضوية: الجماعة المفتوحة تحدث بها تغيرات مستمرة في عضويتها. أما الجماعة المغلقة فتتميز بثبات واستقرار عضويتها.

٢- أهمية عنصر الوقت: طالما أن العضوية في الجماعة المفتوحة تتغير بسهولة وبسرعة، فإن أعضائها غالباً لا يهتمون بالأهداف طويلة الأجل، بل

يكون الهدف من العضوية هو تحقيق أهداف قصيرة الأجل، ونتائج ملموسة في الوقت الراهن بعكس الجماعة المغلقة.

٣- **أيديولوجية الجماعة:** تتميز الجماعة المفتوحة بأن الأعضاء الجدد عادة ما يقدمون أفكاراً وقيماً واتجاهات جديدة للجماعة مما يساعد على تطويرها وتنميتها. في حين لا تتمتع الجماعات المغلقة بهذه الميزة، حيث أنها عادة ما تعتمد على الثقة المتبادلة بين أعضائها بدلاً من التطور والحداثة في أساليب العمل.

٣- كيف تؤثر الجماعة على سلوك أعضائها

هناك حالة تبادلية ثنائية الاتجاه من التأثير بين الفرد والجماعة بمعني أن كلاهما يؤثر في الأخر. ولكن أيهما يؤثر في الأخر بشكل أكبر؟

والإجابة تكمن في القوة النسبية لكل منهما بالنسبة للأخر؛ فكلما زادت درجة اعتمادية الفرد علي الجماعة في إشباع حاجاته كلما كان تأثير الجماعة علي الفرد أقوى والعكس صحيح، أي كلما زادت درجة اعتمادية الجماعة علي الفرد في إشباع حاجاتها كلما كان تأثير الفرد أقوى علي الجماعة (مثل رب الأسرة).

تمارس الجماعة تأثيراً كبيراً على سلوك أفرادها وذلك من خلال التزامهم بمعايير وقواعد السلوك والتي سبق وأن وضعوها والتي لا ينبغي لأي عضو أن يحيد عنها وإلا فإنه سيلاقي الاستهجان والانعزال عن باقي الأعضاء بل وربما ينشأ صراع بينه وبينهم سيجد نفسه في نهايته أنه أصبح منبوذاً وغير مُرَحَّبْ باستمراره في الجماعة.

إذاً كيف تتحدد معايير وقواعد الجماعة؟

تتحدد هذه المعايير بناءً على الأرضية المشتركة لأفكار الأعضاء واعتقادهم المشترك حول ما هو صحيح وما هو خطأ.

فمثلاً الجماعة التي تلتزم بمعيار إنتاج عالي إيماناً منها بأن ذلك يحقق لها مزايا وحوافز مادية ومعنوية ستنظر بعين الازدراء لكل مُتَخَاذِلْ

لا يؤدي دوره بالشكل المرغوب من قبل الجماعة ،وبالعكس بالنسبة للجماعة التي تلتزم بمعيار إنتاج منخفض.

هذا ولا يتوقف تأثير الجماعة على سلوك أعضائها فحسب بل يتعداه إلى التأثير على أدائهم أيضاً من خلال التأثير على رغبتهم وقدرتهم على العمل، حيث نجد أن الفرد المُنْسَجِمْ مع جماعة العمل والقادر على التواصل معها وإشباع حاجاته من خلالها يكون أكثر إقبالاً وحيويةً ونشاطاً في العمل، حيث أن إنتاجية العمل الجماعي أعلى من الإنتاجية الفردية. وهو ما يشير إليه مصطلح التسهيل الاجتماعي.

السؤال الثالث: ظلل الدائرة بالكامل أسفل الاختيار الذي تراه صحيحاً وأمام رقم العبارة في ورقة الإجابة "Bubble Sheet".

١. اختر مما يلي الترتيب المناسب لمراحل تتطور الجماعات

أ. الاتصالات و اتخاذ القرارات – الرقابة و التنظيم – القبول المتبادل – الدافعية و الإنتاجية.

ب. القبول المتبادل – الدافعية و الإنتاجية – الرقابة و التنظيم – الاتصالات و اتخاذ القرارات.

ج. القبول المتبادل – الاتصالات و اتخاذ القرارات – الدافعية و الإنتاجية – الرقابة و التنظيم.

د. الدافعية و الإنتاجية – الرقابة و التنظيم – القبول المتبادل– الاتصالات و اتخاذ القرارات.

ه. التشكيل – العصف - تكوين المعايير – الأداء – التحلل.

٢. اختر العبارة التي توضح ما هي أسباب تكوين الجماعات

أ. العمل في وظيفة أو مهنه واحدة.

ب. السكن في منطقة و واحدة.

ج. ممارسة الأنشطة المشتركة بين مجموعة من الأفراد أو وجود اتجاهات مشتركة بين أفراد معينين.

د. لتحقيق أهداف ومصالح اقتصادية.

هـ. جميع ما سبق.

٣- إن الأسباب التي تدفع الأفراد في المنظمة إلى تكوين جماعات هي:

أ- أسباب اجتماعية.

ب- أسباب نفسية.

ج- أسباب اقتصادية.

د- التقارب بكل أشكاله.

هـ- جميع ما سبق.

٤- تمارس الجماعات وظائف علي مستوي:

أ- الفرد.

ب- المنظمة.

ج- الدولة.

د- أ وب معاً.

هـ- أ وج معاً.

٥- ديناميكية الجماعة =

أ- التفاعل × التغيير.

ب- التفاعل + التغيير.

ج- التفاعل – التغيير.

د- التفاعل ÷ التغيير.

هـ- لا شيء مما سبق.

٦- من مراحل تطور ونمو الجماعات:

أ- التشكيل.

ب- الاضطراب.

ج- الاندماج.

د- أ وب معاً.

هـ- التوحد.

الإجابة

م	أ	ب	ج	د	هـ
١					●
٢					●
٣					●
٤				●	
٥		●			
٦				●	

أسئلة يجيب عليها الطالب من الكتاب المقرر:

ناقش بإيجاز:

١- فعالية الجماعات.

٢- دور إدارة المنظمة في إدارة الجماعات.

٣- التأثير بين الفرد والجماعة.

٤- أنواع ومستويات التفاعل بين الجماعات في المنظمة.

٥- أنواع الجماعات.

الفصل العاشر

المحددات الحضارية للسلوك التنظيمي

السؤال الأول: وضح مدى صحة أو خطأ كل من العبارات التالية مع التعليل

١- تتكون الثقافة من ثلاثة مكونات رئيسة.

٢- البيئة والثقافة في حالة تفاعل مستمر.

٣- تتصف الثقافة بالانتقائية والإنسانية وبأنها نظام مركب، متكامل، تراكمي، متصل ومستمر، تُكتسب ويتم تعلمها، مُتَغَير، مُتطور، متكيف.

٤- تعرف البيئة علي أنها المتغيرات أو القيود أو الظروف المحيطة بمجتمع ما وتقع تحت رقابة أو سيطرة الفرد أو الجماعة.

٥- تعرف اللغة علي أنها مجموعة من المفردات التي لا تحمل معاني معينة ولا تُمكّن الإنسان من نقل أفكاره ومشاعره والتعبير عن ذاته.

٦- تنبع القيم من مصادر مختلفة هي التعاليم الدينية، التنشئة الاجتماعية، الخبرات الحياتية والاجتماعية السابقة، الجماعة التي ينتمي إليها الفرد.

٧- تنبع أهمية القيم من الدور الذي تلعبه في التأثير علي السلوك الإنساني.

٨- الثقافة العامة هي مُرَكّبٌ يحتوي علي المعرفة والعقيدة والفن والأخلاقيات والقانون والعادات والقيم والتقاليد واللغة والتي يولد بها الفرد باعتباره عضواً في المجتمع.

٩- الثقافة هي نظام اجتماعي يتكون من أنظمة فرعية.

١٠- تؤثر المحددات الحضارية بشكل مباشر فقط علي السلوك الإنساني.

١١- القيم هي لب الثقافة.

١٢- ليس هناك فرقاً بين الثقافة والحضارة.

١٣- اعتمدت المحددات الحضارية للسلوك الإنساني علي علم النفس.

١٤- هناك الكثير من العوامل التي تُسهم في نشأة الثقافة ونقلها وتطورها

وانتشارها بين أبناء المجتمع منها المستوي العلمي للفرد.

١٥- هناك بعدين للمحددات الحضارية للسلوك الإنساني.

١٦- هناك فروقاً جوهرية بين القيم والمعتقدات.

١٧- هناك ما يسمي بالثقافة العالمية.

الإجابة

م	العلامة	التعليل
١	×	تتكون الثقافة من مكونين رئيسين هما الثقافة المادية (المستوي الفيزيائي)، والثقافة غير المادية (مستوى القيم والمعايير والافتراضات) (راجع الكتاب لاستكمال الإجابة).
٢	✓	يتأثر الفرد بنظام القيم والعادات السائدة في البيئة، وهي بالضرورة تتأثر بالثقافة وتؤثر فيها. فالبيئة والثقافة في حالة تفاعل مستمر. وذلك كما يلي: ١- تقدم البيئة إمكانات متعددة لنمو الثقافة وتطورها مثل وجود الموارد الطبيعية. ٢- تفرض البيئة قيوداً علي النمو الثقافي مثل القيود القانونية أو السياسية أو الاقتصادية. ٣- التطور الثقافي المستمر يُحَرِر الإنسان من القيود البيئية. ٤- البيئة الطبيعية تشترك في تكوين الثقافة. حيث نجد اختلاف الثقافات باختلاف البيئات الجغرافية الطبيعية لأي جماعة من الأفراد. فثقافة البدو غير ثقافة ساكني الحضر.
٣	✓	هناك سمات أساسية للثقافة ؛ منها ما يلي: ١- **الثقافة نظام مركب:** حيث أنها تتكون من عناصر فرعية تتفاعل فيما بينها وتشتمل علي ثلاث أنظمة فرعية. **٢- نظام متكامل:** حيث أنها تتجه باستمرار إلى تحقيق التوافق بين مكوناتها الفرعية.

		٣- **نظام تراكمي متصل ومستمر:** حيث تنتقل من جيل إلي الأجيال اللاحقة، أي يتم توريثها عبر الأجيال. ٤- **تُكتسب ويتم تعلمها:** فهي ليست غريزة أو فطرية ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد. ٥- **نظام مُتَغِير ومُتطور ومتكيف:** أي أن استمرار الثقافة لا يعني انتقالها عبر الأجيال بشكل تلقائي كما هي دون تغير، بل إنها كاستجابة للتغيرات في مطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، وللتوافق مع البيئة المحيطة (سواء اقتصادية، ثقافية، اجتماعية، تكنولوجية،....) نجدها في تغيير مستمر. ٦- **الإنسانية:** فالثقافة لها سمة الإنسانية حيث ينفرد بها الإنسان دون غيره من المخلوقات. ٧- **الانتقائية:** إن تعاقب الخبرات التي مرت بها المنظمة يؤدي إلي حدوث تراكم ثقافي تعجز معه الطبيعة البشرية للأجيال عن الاحتفاظ به كاملاً في ذاكرتها. وعليه يقوم كل جيل بعمليات انتقائية لعناصر الثقافة.
٤	×	تعرف البيئة علي أنها المتغيرات أو القيود أو الظروف المحيطة بمجتمع ما وتقع خارج رقابة أو سيطرة الفرد أو الجماعة ومنها البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية، القانونية،.....
٥	×	تعرف اللغة علي أنها مجموعة من المفردات التي تحمل معاني معينة وتُمكّن الإنسان من نقل أفكاره ومشاعره والتعبير عن ذاته.
٦	✓	تنبع القيم من مصادر مختلفة هي التعاليم الدينية، التنشئة الاجتماعية، الخبرات الحياتية والاجتماعية السابقة، الجماعة التي ينتمي إليها الفرد (راجع الكتاب لاستكمال الإجابة).

٧	✓	إن الأهمية النسبية لتأثير القيم علي سلوكيات الأفراد تنبع من الدور الذي تلعبه تلك القيم وذلك كما يلي: ١- القيم تعتبر عنصراً أساسياً وهاماً حيث تشتمل على جميع خصائص الفرد والمنظمة. ٢- تكوين الأفكار والمبادئ والمفاهيم التي يستطيع الفرد أن يقبلها ويستوعبها ويتذكرها. ٣- تحديد المبادئ الأخلاقية التي يمكن أن يستخدمها الفرد لتبرير وترشيد أفعاله ومواقفه تجاه الآخرين. ٤- تشكيل اتجاهات الفرد نحو الأفراد، المواقف، القضايا المختلفة (مثل القضايا السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية). ٥- تزويد الفرد بالمعايير التي يسترشد بها في حياته اليومية. ٦- القيم أداة للضبط والرقابة وبالتالي فهي تشكل منطلقاً للثواب والعقاب. ٧- القيم تعطي للأشياء وزنها وأهميتها وتشكل دافعاً حيوياً للسلوك الإنساني. ٨- القيم بمثابة المحدد أو الإطار الرئيس الذي يتم وضع الأهداف والسياسات وفقاً له، حيث لا يجوز (بالنسبة للفرد السوي) التعارض مع القيم أو الاختلاف معها. ٩- توفر القيم الإطار الذي يمكن استخدامه في تقييم وتقويم الأفراد. ١٠- القيم تُنَمِي وعي الأفراد والتزامهم وتُعَزز انتمائهم مما يزيد من قدرتهم علي مراقبة أنفسهم ويَحُول دون أية انحرافات سلوكية أو إدارية مقصودة مما ينعكس بصورة ايجابية علي فعاليتهم في العمل. ١١- إن الفشل الواضح في كثير من تجارب الدول النامية في

		مجال تطوير المنظمات يرجع بالدرجة الأولى إلي تركيز المسئولين عن تلك التجارب علي استيراد قيم مختلفة من الدول المتقدمة بدون أن يُراعى بُعْد النَسق القيمي المحلي.
٨	×	الثقافة العامة هي مركب يحتوي علي المعرفة والعقيدة والفن والأخلاقيات والقانون والعادات والقيم والتقاليد واللغة والتي يكتسبها الفرد باعتباره عضواً في المجتمع.
٩	✓	الثقافة هي نظام اجتماعي يتكون من أنظمة فرعية متعلقة بالمعرفة، العادات السلوكية، القيم، الاتجاهات، الأخلاق، المعتقدات، اللغة، الفن، العقيدة والتي يكتسبها الفرد من مجتمعه باعتباره عضو فيه ويتشارك فيها أفراد هذا المجتمع في زمان ومكان معين ويتناقلونها بتعاقب الأجيال من خلال تفاعلهم الاجتماعي ومختلف وسائل تواصلهم.
١٠	×	تؤثر المحددات الحضارية بشكل مباشر علي السلوك الإنساني من حيث تحديد أنماط السلوك المرغوبة والمرفوضة من قبل المجتمع ككل، وبالإضافة لذلك تؤثر بشكل غير مباشر على السلوك من خلال التأثير علي الشخصية الإنسانية ومن ثم في السلوك من خلال عمليات التطويع الاجتماعي.
١١	✓	القيم هي لب الثقافة وتعكس ما يحرص الأفراد علي الإعلاء من شأنه وتمثل تجميع لنواحي التفضيل وعدم التفضيل ووجهات النظر ومحددات الحكم، وتعكس القيم السائدة والطرق المفضلة للتصرف. فهي كمعايير سابقة الإعداد والتجهيز تعمل كمُوَجِهَات ومُرشِدات للسلوك سواء علي المستوى الفردي أو التنظيمي.
١٢	×	هناك فروقاً بين الثقافة والحضارة. فالثقافة هي مُكون بيئي

		يحتوي علي قيم ومعتقدات وأفكار ومعايير وأنماط سلوك تأخذ بها مجموعة من البشر في فترة من الزمن ويتم تناقلها من خلال عملية التطويع الاجتماعي، فالثقافة تُكتَسَبْ من البيئة المحيطة بالفرد. أما الحضارة فهي إطار واسع يعكس واقع مجتمع كامل بعصر من العصور. هذا الإطار يحتوي علي المكونات الثقافية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والعادات والتقاليد والأديان والفنون. أي أن الثقافة تعتبر عاملاً من العوامل المكونة للحضارة. فالحضارة تمثل الكل والثقافة الجزء.
١٣	×	اعتمدت المحددات الحضارية (كالثقافة، اللغة، القانون، القيم) علي علم الانثروبولوجي.
١٤	✓	هناك الكثير من العوامل التي تُسهم في نشأة الثقافة ونقلها وتطورها وانتشارها بين أبناء المجتمع منها المستوي العلمي للفرد، قدرة الفرد علي التعبير والتواصل، قدرة الفرد علي التذكر والاحتفاظ والتخزين، اللغة.
١٥	×	أبعاد المحددات الحضارية للسلوك الإنساني تتمثل في الثقافة، القيم والمعتقدات، اللغة.
١٦	✓	هناك فروقاً جوهرية بين القيم والمعتقدات؛ حيث تشير المعتقدات إلي أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية، أوهي إدراكات الفرد حول وجود علاقة بين أمرين، أو هي الطريقة التي ينظر بها الفرد إلي البيئة المحيطة به. أما القيم فتعبر عن العنصر المثالي في الأشياء والذي يجب أن يكون عليه الشيء ولا يختلف حولها الأفراد مثل "إن كل أفراد المجتمع يجب أن يكون لهم نفس الحقوق والواجبات بلا تفرقة" فهذا تعبير عن قيمة العدل، بينما

المعتقدات تختلف من فرد لأخر وفقاً لإدراكه ويمكن إخضاعها للتقييم مثل الاعتقاد بأن "زيادة المنفق علي الإعلان سوف يزيد المبيعات" أو "كلما ربطنا الأجر بالأداء زادت الإنتاجية". وبرغم وجود فروق جوهرية بينهما إلا أنه غالباً ما ترتبط المعتقدات بالقيم في الحياة العملية بما يجعل عملية الفصل بينهما صعبة.		
انطلاقاً من كون الثقافة هي نمط للسلوك يَتَبِعَه أعضاء المجتمع الواحد، ونظراً لأنها تُكتسب ويتم تعلمها من قبل الفرد من خلال ما يمر به من تجارب وخبرات فإن لكل مجتمع ثقافته الخاصة والتي تميزه عن غيره. وعليه ليس هناك ما يُطلق عليه الثقافة العالمية التي تصلح لكل المجتمعات في كل زمان ومكان. فصحة الثقافة وخطأها هو مقياس نسبي يختلف باختلاف المجتمعات، فما هو صحيح في مجتمع معين قد لا يكون كذلك في مجتمع أخر.	×	١٧

السؤال الثاني: ناقش بإيجاز

١- مصادر القيم.

الإجابة

لا تأتي القيم من فراغ فهي مستمدة من البيئة بمعناها الواسع. ومن أهم مصادرها:

١- التعاليم الدينية.

٢- التنشئة الاجتماعية.

٣- الخبرات الحياتية والاجتماعية السابقة.

٤- الجماعة التي ينتمي إليها الفرد.

٢- العوامل المؤثرة على الثقافة:

الإجابة

هناك الكثير من العوامل التي تُسْهِمْ في نشأة الثقافة ونقلها وتطورها وانتشارها بين أبناء المجتمع منها:

١- المستوي العلمي للفرد:

ميز الله الإنسان عن غيره من المخلوقات بالقدرة المستمرة علي التفكير والتعلم واكتساب المعرفة أياً كانت المعلومات أو الأنماط السلوكية أو التوقعات التي يُراد تعلمها..

٢- قدرة الفرد علي التعبير والتواصل:

برغم أن جميع الكائنات الحية لديها القدرة علي الاتصال، إلا أن الله سبحانه وتعالي قد ميّز الإنسان بالإضافة لذلك بالقدرة علي التعبير واستخدام أساليب التعبير المختلفة لتحقيق هذا التواصل مع الغير مما يساعد علي تحقيق السرعة والسهولة والوضوح في توصيل المعلومة والفهم والاستيعاب لها ومن ثم سرعة التعلم والاكتساب لها.

٣- قدرة الفرد علي التذكر والاحتفاظ والتخزين:

ميز الله الإنسان عن غيره من المخلوقات بالقدرة علي التذكر والاحتفاظ بالمعلومات وتخزينها واسترجاعها وقت الحاجة إليها والاستفادة من الخبرات والتجارب الماضية. وهذه القدرة تكفل نقل المعرفة من جيل لأخر وهو ما يطلق عليه "التوارث الثقافي بين الأجيال".

٤- اللغة:

هي مجموعة الرموز سواء المنطوقة أو المكتوبة أو الحركية (أي الإشارات الجسدية) التي يستخدمها أبناء مجتمع معين كوسيلة للتفاهم فيما بينهم.

أسئلة يجيب عليها الطالب من الكتاب المقرر:

أكمل العبارات التالية:

١- تتضح أهمية الثقافة وتأثيرها علي السلوك الإنساني من خلال توفير ......، تدعيم وتوضيح ....، فهي بمثابة .... أو ..... للسلوك.

٢- تصف القيم بعدد من الخصائص منها أنها تمثل .... مصدرها ..... و..... بين .... و.......، وأنها تتسم بقدر من .....، و....... النسبي، وتُفصح عن نفسها في......ما بين البدائل السلوكية.

٣- تؤثر المحددات الحضارية بشكل مباشر علي السلوك الإنساني من خلال ......المرغوبة والمرفوضة من قبل المجتمع ككل، وتؤثر بشكل غير مباشر على السلوك من خلال ....ومن ثم في السلوك الإنساني من خلال عمليات ......

الفصل الحادي عشر

الثقافة التنظيمية

السؤال الأول: ناقش بإيجاز

١- تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك وأداء الفرد والجماعة.

الإجابة

تُمارس الثقافة التنظيمية تأثيراً جوهرياً على سلوك وأداء الفرد والجماعة، وذلك يرجع إلي أن القيم والمعايير النابعة من الثقافة تؤثر على كيفية اتخاذ القرارات اليومية المتعلقة بانجاز الأعمال والمهام، فالثقافة لها تأثير شامل يمس سلوك كل فرد (رئيس أو مرؤوس) يومياً وفي كافة مجالات العمل. وعليه فهي تحدد أنماط السلوك المرغوبة والمرفوضة من قبل المنظمة. وكذلك نجد أن الثقافة التنظيمية تشتمل على حلول ملائمة عندما تواجه المنظمة مواقف تتسم بالغموض.

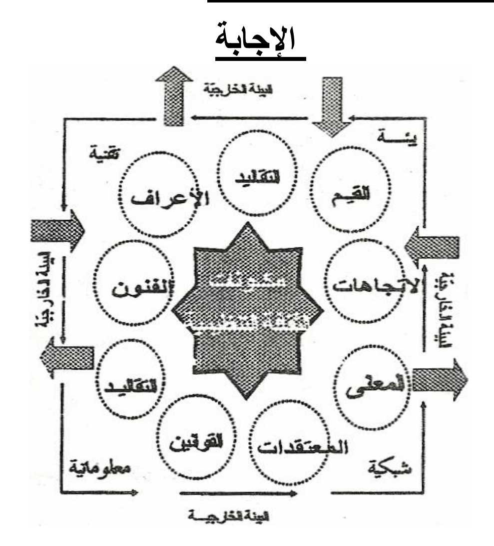
وبالإضافة لذلك نجد أن للثقافة التنظيمية تأثيرات غير مباشرة على السلوك حيث تُلخص أو تُمثل بصورة مصغرة الشخصية المُعبرة عن النظام، فيتم توصيلها من خلال نظام أو مجموعة من الرموز، والمشاعر والمعنى الكامن وراء اللغة، والمواقع أو الأماكن الطبيعية أو المادية والأشياء التي من صنع الإنسان، فالاتصالات واتخاذ القرار والتعاون والعلاقات بين الأشخاص، كل ذلك يتم تصحيحه وموائمته في إطار من الثقافة التنظيمية من أجل إنجاز الأعمال والمهام.

وإجمالاً، فإنه ينبغي لفهم وتفسير السلوك الإنساني في المنظمات استيعاب عدة جوانب لكي يتم التوصل من خلالها لفهم السلوك بطريقة صحيحة ولعل من أهمها؛ الفرد والجماعة والنظام، حيث أنها تلك الجوانب الثلاثة التي تلعب دور كبيراً وبارزاً في فهم سلوك الأفراد لأن

السلوك هو نتاج عدد من التفاعلات التي تؤثر على اتجاه ذلك السلوك ولو استطعنا فهم هذه التفاعلات لاستطعنا توجيهه بتغييره أو تعديله نحو الأفضل ونحو سلوك إيجابي يفيد المنظمة.

<u>٢- مصادر الثقافة التنظيمية أو مُدخلاتها.</u>

<u>الإجابة</u>



(راجع الكتاب المقرر لاستكمال الإجابة).

<u>٣- مستويات الثقافة التنظيمية.</u>

<u>الإجابة</u>

١- **المستوى المادي (الفيزيائي):**

وهو نتاج صنع البشر من أشياء مادية ملموسة مرئية تميز منظمة ما عن غيرها ولكنه لا يعبر بشكل دقيق عن ثقافة المنظمة. والتي تشمل الأدوات والآلات التي تستخدمها المنظمة، والوثائق والمطبوعات، الإنشاءات، التكنولوجيا المستعملة بها، السلع، المباني، الأثاث، الملابس، الشارات والرموز والصور، والأصوات، تصميم المدرجات بالجامعة.

٢- المستوى غير المادي (مستوى القيم):

ويشتمل علي كل ما هو ذو قيمة عند أعضاء منظمة معينة. ويتمثل في الأفكار السائدة بين أعضاء المنظمة والقيم والمعتقدات التي يحملونها،

المعرفة، العقيدة، الأخلاقيات وأنماط السلوك السائدة، وكل الخلفيات الفكرية والأيدلوجية التي قد توجد في منظمة ما والتي تُستخدم لتمييزها عن منظمة أخرى. وهي التي تُوجِّه سلوك الأفراد والجماعات في تلك المنظمة، ويتطلب هذا المستوى درجة أعلى من الإدراك لفهم معاني القيم السائدة بالمنظمة، ولفهم كيفية تأثيرها في سلوك مختلف الأفراد وجماعات العمل بها. حيث تمثل القيم الجوهر الأساسي للثقافة التنظيمية.

٣- مستوى الافتراضات:

أما الافتراضات الأساسية التي يُكَوِّنْها الفرد حول منظمته وبيئته الخارجية وهي التي تُمْلِي عليه كيف يفكر، وكيف يدرك العمل وما هو إحساسه وشعوره نحو العمل، وما هي أهداف أدائه. فمثلاً نجد أن نمط الإدارة المتبع في منظمة ما ينبع إلى حد بعيد من الافتراضات التي يفرضها المدير حول مرؤوسيه وحول الكيفية التي يمكن أن يديرهم بها والتي تؤدى بها الأعمال.

وهناك تقسيم أخر لمستويات الثقافة التنظيمية هي:

١- **المستوى المرئي:** يتمثل في المظاهر المرئية والسلوك الملحوظ.

٢- **المستوى الاستراتيجي:** يتمثل في رسالة المنظمة ورؤيتها.

٣- **المستوى العميق:** يتمثل في القيم، والافتراضات الأساسية، والمعتقدات.

٤- العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية.

الإجابة

١- تاريخ المنظمة والملكية.

٢- الأهداف.

٣- الحجم.

٤- التكنولوجيا المستخدمة.

٥- الأفراد.

٦- البيئة (راجع الكتاب لاستكمال الاجابة).

السؤال الثاني: وضح مدى صحة أو خطأ كل من العبارات التالية مع التعليل:

١- يمكن تصنيف تعريفات الثقافة التنظيمية في ضوء عدة معايير للتصنيف.

٢- للثقافة التنظيمية دوراً ضئيلاً في عملية التحليل التنظيمي ودراسة السلوك الإنساني في المنظمات.

٣- عناصر الثقافة التنظيمية هي القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية فقط.

٤- الثقافة التنظيمية هي أحد عناصر البيئة الخارجية للمنظمة.

٥- الثقافة التنظيمية ليست وليدة الثقافة العامة إنما هي عصب الحياة التنظيمية.

الإجابة

م	العلامة	التعليل
١	✓	تعددت تعريفات الثقافة التنظيمية وفقاً لاختلاف وجهات نظر الباحثين. ويمكن تصنيفها بحسب ثلاثة محاور رئيسة هي: ١- محور يتعلق بشرح مفهوم الثقافة التنظيمية وكيف يمكن أن تساعد علي فهم المنظمات والسلوك الإنساني داخل هذه المنظمات. ٢- محور يتعلق بإدارة الثقافة التنظيمية وكيفية تغيرها ودور المؤسسين والقادة الإداريين في عملية إيجادها وتشكيلها. ٣- محور يتعلق ببحث العلاقة بين الثقافة التنظيمية والبيئة الخارجية ومدي وكيفية تأثير الثقافة الواسعة للمجتمع وكذلك قيم بيئة العمل الخاصة التي تنتمي إليها المنظمة علي ثقافة المنظمة الداخلية.
٢	×	منذ ثمانينات القرن الماضي برزت أهمية الثقافة التنظيمية وأصبح يُنظر لها أن لها دوراً كبيراً في عملية التحليل

التنظيمي ودراسة السلوك الإنساني في المنظمات. فبحث وتحليل الثقافة التنظيمية يعد أمراً هاماً في دراسة السلوك التنظيمي. حيث إن هذا المفهوم له تاريخ طويل يبدأ من الدراسات الأوائل لعلوم الاجتماع، الأنثروبولوجي، علم النفس الاجتماعي. وقد بذل الباحثون الكثير من الجهود لفهم سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات باستخدام المفاهيم الثقافية.		
تتعدد عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية بتعدد ووجهات نظر الباحثين فيها ومداخل دراستها بحيث يصعب حصرها حصراً شاملاً. وبرغم تلك الطبيعة التعددية إلا أن هناك قواسم مشتركة لهذه المكونات **هي:** ١- **الافتراضات الأساسية:** هي جمل مفترضة مُسلم بها يتم قبولها كحقائق ثابتة. وهي تمثل حلول للمشكلات التي مرت بها المنظمة وتم تقديمها من قبل القادة. ونتيجة لتكرارها ونجاحها في حل المشكلات تصبح مُسَلَّمَاتْ يحملها الأفراد في منطقة اللاوعي. ٢- **القيم التنظيمية:** هي الاعتقاد الذي تُبنى عليه الأعمال في المنظمة وتعمل علي تحديد الاختيار بين الصالح والسيئ، وبين المهم وغير المهم، فهي تعمل علي توجيه السلوك في المنظمة. ٣- **المعتقدات التنظيمية:** هي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية المختلفة في داخل منظمة معينة. فهي جزء من النظام المعرفي للأفراد يرتبط بما يرونه أو يعتقدونه صحيح أو غير صحيح. ٤- **القواعد السلوكية:** هي قواعد تحدد ما هو السلوك الذي	×	٣

		يعتبر مناسباً أو غير مناسباً من العاملين. مثل ضرورة ارتداء رباط العنق والتحلي دائماً بالمظهر الأنيق. **٥- المظاهر العلنية للثقافة:** وتشير إلي الأثر المادي للنشاط الإنساني داخل المنظمة. وتظهر مثلاً في شكل مباني، معدات، منتجات، علامة تجارية، شعار المنظمة.
٤	×	بوجه عام يوجد ثمة اتفاق بين التعريفات المختلفة للثقافة التنظيمية ألا وهو اعتبارها كأحد عناصر البيئة الداخلية للمنظمة وهي محصلة العلاقات الاجتماعية المتكررة بين العاملين والتي تُشَكِّلْ بالتالي أنماط سلوكية للنظام الاجتماعي التنظيمي، وبذلك تُساهم في وحدة المنظمة وتكاملها وتماسكها من خلال التقاء العاملين حول عناصرها.
٥	×	تعد الثقافة التنظيمية وليدة الثقافة المجتمعية العامة وهي عصب الحياة التنظيمية وعنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة. حيث تستمد الثقافة التنظيمية مكوناتها وعناصرها الأساسية من ثقافة المجتمع وفي نفس الوقت لها دور كبير في تشكيل سلوك أعضاء المنظمة.

السؤال الثالث: أكمل العبارات التالية:

١- هناك دور...للإدارة في وضع آليات صنع الثقافة وتدعيمها ومنها ...،...

٢- الثقافة التنظيمية هي انعكاس للثقافة ......

٣- الثقافة التنظيمية تُعد من .... الأصول المنتجة للمنظمة (الأصل.... لها)، وتعتبر من ..... العوامل الأساسية والحرجة ...... المنظمات.

الإجابة

١- أساسي - اختيار العاملين، التطويع الاجتماعي.

٢- العامة (المجتمعية).

٣- أهم - السيكولوجي - أهم - لنجاح.

الفصل الثاني عشر

السلوك التنظيمي الأخلاقي

السؤال الأول: ناقش بإيجاز

١- الاختلافات بين المسببات الحقيقة للسلوك غير الأخلاقي والتبريرات التي يختلقها الفرد لإجازة السلوك غير الأخلاقي.

الإجابة

يمكن تلخيص المسببات وراء القيام بسلوكيات غير أخلاقية والنتائج التي ترتبت علي تلك المسببات والتي أدت في النهاية إلي القيام بمثل تلك السلوكيات من خلال الجدول التالي:

المُسَبِب	النتيجة المترتبة عليه
١- ضعف الوازع الديني.	إذا لم تستحي من الله فافعل ما شئت.
٢- إعطاء المجتمع لقيمة عالية للنجاح الاقتصادي.	محاولة الجميع تحقيق المكسب المالي بأي ثمن.
٣- عدم وضوح سياسيات المنظمة الخاصة بالسلوك الأخلاقي.	التباس الأمر أحياناً علي العاملين وعلي الإدارة في التفرقة بين ما هو سلوك أخلاقي وما هو غير أخلاقي (المنطقة الرمادية).
٤- المنافسة الضارية سواء بين العاملين أو بين المنظمات.	أن العاملين والمنظمات لا تضع أمامها إلا هدف واحد هو النجاح وهزيمة الخصم لمواجهة المنافسة حتى لو تحقق ذلك بأساليب غير شريفة.
٥- تركيز المنظمات علي تطبيق نصوص القانون بحذافيره وليس بروحه (مثل القاعدة القانونية التي تنص بأن لا يعذر أحداً بجهله القانون وأن القانون لا يحمي المغفلين).	التزام الأفراد بالحد الأدنى في كل شيء (العمل، المعاملة، التحلي بالأخلاق) بالقدر الذي يحمي من عقاب مخالفة القانون وليس التزام أدبي نابع من الذات مرجعه الاقتناع الشخصي.
٦- اعتبار المنظمات أن الربح هو الهدف الوحيد لها.	خلق وسيادة ثقافة تنظيمية تشجع العاملون علي عمل أي شيء في سبيل تحقيق الربح.
٧- عدم تفهم الإدارة لاحتياجات	التشجيع علي السلوكيات غير الأخلاقية.

العملاء والعاملين للسلوك الأخلاقي.	
٨- ضعف الرقابة علي السلوك الأخلاقي.	عدم التزام ضِعَاف النفوس بالسلوك الأخلاقي، حيث أنه عادة ما يكون الخيار الأصعب.
٩- اعتياد السلوك غير الأخلاقي. مثلاً سيادة فكرة أن العميل يجب أن يكون حذر ويجرب المنتج قبل الشراء لأن البائع سيغشه.	اعتقاد بعض الأفراد بأنه من المقبول أن يقوموا بسلوك غير أخلاقي لا لشيء إلا لأن الأخرين يتوقعون منهم ذلك بدلاً من محاولة تحسين الصورة الذهنية عنهم.

تبريرات السلوك غير الأخلاقي:

عادة يحاول الإنسان أن يبرر سلوكه غير الأخلاقي أمام نفسه أو الآخرين بتبريرات لا حصر لها منها علي سبيل المثال:

١- يحاول الإنسان أن يقنع نفسه بأن السلوك الذي يقوم به أخلاقي طالما أنه مقبول قانوناً، ويتناسى أن القانون لا يمثل في غالبية الأحوال إلا الحد الأدنى من السلوك المقبول اجتماعياً وأخلاقياً.

٢- يحاول الإنسان أن يقنع نفسه بأن السلوك الذي يقوم به أخلاقي طالما أنه سيجني منه فوائد ومنافع شخصية له (كالرشوة) أو أنها تعويض عن انخفاض الأجر، ويتناسى أنه بذلك يَسْلُبْ الأخرين حقوقهم.

٣- يحاول الإنسان أن يقنع نفسه بأن السلوك الذي يقوم به أخلاقي طالما يعود بالنفع علي المنظمة التي يعمل بها وربما يحقق أهدافها في الأجل القصير، ويتناسى أنه بذلك يضر بمصالحها وسمعتها علي المدى الطويل ويخسرها عملائها والجهات الرقابية بالدولة.

٤- يحاول الإنسان أن يقنع نفسه بأن السلوك الذي يقوم به أخلاقي طالما لم يعلمه الآخرين ولم يتم اكتشافه ومعاقبته عليه، ويتناسى بأن الله يري، وسيعاقبه عليه وقتما وكيفما شاء.

٢- أهمية دراسة أخلاقيات العمل فى مجال علم السلوك التنظيمى.

الإجابة

إن أخلاقيات العمل (السلوك الأخلاقي) تمثل ضرورة إدارية، فالحِرص علي تلك الأخلاقيات يمثل أمرٌ أخلاقي وديني وإداري. فهي ضرورة للتطور. ولابد أن تكون لأخلاقيات العمل أولوية أكبر بين العاملين والمديرين. ويرجع ذلك ليس فقط لأن السلوك الأخلاقي هي الفطرة التي جبل الله عليها العنصر البشري ولكن أيضاً للفوائد التي تجنيها المنظمة من وراء تدعيمها للسلوك الأخلاقي سواء بالنسبة لها أو للعاملين بها في الأجل الطويل. فقد أكدت الدراسات علي وجود علاقة قوية بين الأداء المالي للمنظمات وسلوكها الأخلاقي. وأرجعوا السبب في أن العملاء يدعمون المنظمات التي تحرص علي مسؤوليتها الاجتماعية مما يدفع المنظمات للنجاح.

٣- دور المنظمة فى إرساء أخلاقيات العمل.

الإجابة

ويمكن اتباع عدة الوسائل التالية لترسيخ السلوك الأخلاقي منها:

١- تنمية الرقابة الذاتية.

٢- وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة.

٣- القدوة الحسنة.

٤- استثارة الحس الديني والوطني تجاه الوظيفة.

٥- محاسبة المسؤولين، والموظفين.

٦- التقييم المستمر للعاملين.

(راجع الكتاب المقرر لاستكمال الإجابة).

٤- **قياس المُناخ الأخلاقى للمنظمة.**

الإجابة

من أحد الأساليب المستخدمة في القياس هو أسلوب قائمة الاستقصاء، والتي من خلالها يجيب العاملون علي عشرة أسئلة بوضع علامة (✓) للإجابة التي يراها العامل صحيحة وتُعَبر عن وجهة نظره ومُنطبِقة علي ما يجري في المنظمة. وذلك كما يلي:

العبارات	موافق جداً (٥)	موافق (٤)	محايد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق تماماً (١)
١- تُمـنَح الأهميـة الكبـرى فـي المنظمة لمصلحة كل فرد فيها.					
٢- إن اهتمامنا الرئيس هو بما هو أفضل لغيرنا.					
٣- يُتَوقع أن يُطيع الأفراد القوانين ويضعونها فوق مصالحهم.					
٤- إن الاهتمام الأول في المنظمة هو ما إذا كان القرار يخالف أي قانون.					
٥- انه من الضروري اتباع قرارات وإجراءات المنظمة.					
٦- إن العاملين في المنظمة يطيعون سياسة المنظمة بدقة.					
٧- إن العاملين في المنظمة يعملون عادة من أجل أنفسهم.					
٨- من المتوقع أن يفعل الأفراد أي شيء لمصلحة المنظمة بغض النظر عن النتائج.					
٩- يعمل الأفراد في هذه المنظمة في ضوء أخلاقياتهم الخاصة.					
١٠- كل موظف بالمنظمة يحدد بنفسه ما هو السلوك الصحيح وما هو الخطأ.					

ويمكن توضيح ما تقيسه كل عبارة من خلال مفتاح القائمة والموضح بالجدول التالي:

العبارات	العنصر الذي يقيسه
١ ، ٢	الاهتمام بالأخرين
٣ ، ٤	الامتثال للقانون
٥ ، ٦	الالتزام بإجراءات وقرارات المنظمة
٧ ، ٨	الحرص علي مصلحة المنظمة (تدرج معكوس)
٩ ، ١٠	الاستقلالية الفردية للموظف

يُلاحظ ما يلي علي النتائج:

إذا كان المجموع الكلي أكثر من ٤٠ فمدلول ذلك توافر مناخ أخلاقي مواتي وايجابي في المنظمة.

إذا كان المجموع من (٣٠-٤٠) فإن المُناخ الأخلاقي فوق المتوسط.

إذا كان المجموع من (٢٠- ٣٠) فإن المُناخ الأخلاقي دون المتوسط.

إذا كان المجموع أقل من (٢٠) فإن المُناخ الأخلاقي سيئ.

٥- عقبات لتطبيق أخلاقيات المهنة.

الإجابة

١- عدم تطبيق العقوبات؛ "فمن أمن العقوبة أساء الأدب"، والعقوبة لا تُرَاد لذاتها، بل لتقويم السلوك غير الأخلاقي للعاملين أو المسؤولين، وإعطاء الآخرين صورة عن الجدية في تطبيق النظام .

٢- غياب القدوة الحسنة.

٣- ضعف الحسّ الديني والوطني وتغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.

٤- عدم وجود ، أو وضوح ، أو تفعيل النظام .

٥- فقدان روح التفاهم بين المسؤل والعاملين .

السؤال الثاني: قارن بين واجبات ومحظورات الموظف.

الإجابة

واجبات الموظف	محظورات الموظف
(أو السلوك التنظيمي المطلوب) ١- أداء مهامه وظيفته بأمانة وإخلاص. ٢- القيام بمهام عمله بنفسه وألا يوكله إلي غيره بشكل شخصي. ٣- المعرفة الكافية بالقوانين والأنظمة المُنَظِّمْة للعمل. ٤- تنمية قدراته العلمية والعملية. ٥- الانضباط والمحافظة علي مواعيد الدوام والتواجد قلباً وقالباً بالمنظمة. ٦- استمرار المحافظة علي الموارد المادية التي تقع تحت تصرفه بموجب وظيفته واستعمالها الاستعمال الأمثل للأغراض المخصصة لها دون هدر أو إهمال أو استعمالها لأغراض شخصية. ٧- مراعاة التسلسل الإداري في اتصالاته الوظيفية بأعضاء المنظمة. ٨- حُسن المعاملة مع رؤسائه ومرؤوسيه وزملائه والعملاء. ٩- المحافظة علي شرف الوظيفة وسمعتها. ١٠- تقديم اقتراحات تُحَسِّنْ سير العمل بالمنظمة كلما أمكن.	(أو السلوك التنظيمي غير المطلوب) عادة ما تنص عليه قوانين الدول والتي تختلف من دولة لأخرى. ولكن من أكثرها شيوعاً عبر مخالف الدول: ١- الإضراب عن العمل أو تحريض الغير عليه وخاصة في الوظائف العامة. ٢- الانحياز لفئة من العملاء نظراً لانتماءاتهم السياسية أو العقائدية علي حساب مصلحة فئة أخرى. ٣- القيام بأي سلوك من شأنه أن يحط من كرامته الوظيفية (كالاختلاس، الرشوة أو السرقة). ٤- الجمع بين وظيفتين مأجورتين، أي يتقاضي عليهما أجر بدون تصريح من جهة عمله. ٥- استغلال وظيفته لتحقيق مكاسب شخصية (مادية كالرشوة النقدية أو عينية كالهدايا) أو منافع (مصالحه وأهدافه). ٦- إفشاء أسرار الوظيفة أو المنظمة للمنافسين. ٧- الجمع بين الوظيفة العامة والوظيفة السياسية.

السؤال الثالث: وضح مدى صحة أو خطأ كل من العبارات التالية مع التعليل:

١- ترجع جذور مفهوم المسئولية الاجتماعية للمنظمة إلي عصر الثورة الإدارية في منتصف القرن الخامس عشر.

٢- تقتصر المسئولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمة تجاه العاملين فقط.

٣- تعني المسئولية الاجتماعية للمنظمة أنه يجب علي المنظمة عند اتخاذ قراراتها أن تُراعي التأثيرات الايجابية فقط لهذه القرارات علي كافة الأطراف المتعاملة معها.

٤- السلوك الأخلاقي يعكس نظرة الفرد إلي السلوك الذي يُحكَم علي جودته أو رداءته بالمرجعية إلي المبادئ والمعايير الخاصة بذلك الفرد.

٥- الأخلاق والقانون مفاهيم بديلة لضبط السلوك.

الإجابة

م	العلامة	التعليل
١	×	ترجع جذور هذا المفهوم إلي عصر الثورة الصناعية في منتصف القرن الثامن عشر.
٢	×	بدأت المنظمات بالاهتمام بالمسئولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه كل أصحاب المصلحة أو الأطراف ذوي الصلة بها (Stakeholder) كالعاملين، أصحاب رأس المال، الحكومة، المستهلكين، الموردين، البيئة.
٣	×	المسئولية الاجتماعية للمنظمة تعني أنه يجب علي المنظمة في اتخاذ قراراتها أن تُراعي التأثيرات الايجابية أو السلبية لهذه القرارات علي كافة الأطراف المتعاملة معها بحيث تعمل جاهدةً علي تعظيم التأثيرات الايجابية وتدنية التأثيرات السلبية بما يحقق مصالح جميع الأطراف وبما لا يتعارض مع أهداف ومصالح المنظمة.
٤	×	يعكس السلوك الأخلاقي نظرة المجتمع إلي السلوك الإنساني الذي يُحكَم علي جودته أو رداءته بالمرجعية إلي المبادئ والمعايير الخاصة بذلك المجتمع.
٥	×	الأخلاق والقانون مفاهيم متكاملة لضبط السلوك، فحياة الأفراد ترتبط بالأوامر والنواهي، وإذا لم يكن هناك قوانين حاكمة تضبط حياتهم وسلوكهم لحادوا عن الحق والأخلاق. بمعني أن الأخلاق تحتاج لمن يحمي وجودها ويدعمها ويعاقب مخالفها ألا وهو القانون.

جامعة القاهرة	**امتحان منتصف الفصل الدراسي الأول**	**التاريخ: ٢٠١٤/١١/٢٤**
	المادة: السلوك الإنساني في الإدارة	**الوقت: ٩- ١٠ ص**
كلية التجارة	**السنة الأولي مجموعة (ج) نظامي**	**الزمن: ساعة واحدة**

أجب عن الأسئلة التالية في ورقة الإجابة المخصصة لذلك " Bubble Sheet":

السؤال الأول: ظلل الدائرة بالكامل أسفل الاختيار (√) إذا كانت العبارة صحيحة و (×) إن كانت العبارة خاطئة.

١. يمكن تركيز وصف المشكلة السلوكية في المنظمات الحديثة في أنها المواقف التي تواجه فيها المنظمة سلوكاً سلبياً.

٢. لا تختلف الوسائل الإدارية التي يمكن من خلالها مواجهة ضعف الأداء.

٣. لا توجد علاقة بين اشباع الحاجة والتأثير علي الخصائص الشخصية.

٤. تنظر مدرسة العلاقات الإنسانية نظرة متكاملة للسلوك الإنساني.

٥. عندما يتمكن الفرد من اشباع حاجته غير المشبعة يصاب بالإحباط.

٦. افترضت نظرية السمات وجود استعداد وراثي لدي الفرد لاتباع نمط معين.

٧. باعتبارك مدير ناجح فإن اتباعك لأسلوب جيد في التعامل مع مرؤوسيك يضمن لك استمرارية حسن إدارتهم.

٨. عندما يتم اشباع الحاجة تزداد أهميتها كمحدد للسلوك الإنساني.

٩. هناك ٤ مهارات مطلوبة بدرجات مختلفة لكل مستوى من المستويات الإدارية.

١٠. توجد علاقة بين الحاجات والخصائص الشخصية والسلوك الإنساني.

١١. السلوك المفضل ≠ السلوك المعتاد.

١٢. تعمل المنظمة على تأكيد وتدعيم السلوك المحايد من خلال الحوافز

المادية والمعنوية.
١٣. يرجع الإحباط إلي ثلاثة أسباب رئيسة.
١٤. السلوك المناقض لا يمكن تحويله إلى سلوك معاون أو محايد.
١٥. السلوك الإنساني = القدرة / الرغبة.
١٦. هناك علاقة عكسية بين المهارة الفكرية والاتجاه أسفل الهرم التنظيمي.
١٧. تمثل الحاجة المشبعة محدداً للسلوك الإنساني.
١٨. تشير الكفاءة إلي عمل الأشياء بطريقة صحيحة " Do Things Right".
١٩. يمكن تصنيف السلوك الإنساني من وجهه نظر المنظمة واحتمالات تأثيره على كفاءتها إلى أربعة أقسام.
٢٠. يعتبر جوردون ألبورت رائد نظرية الأنماط.
٢١. من الأفضل أن يتم الاعتماد على المدخل الخاص عند دراسة الشخصية.
٢٢. نظرية الأنماط تعتبر من أبسط وأقدم النظريات التي تناولت الشخصية الإنسانية بالدراسة
٢٣. حركة العلاقات الإنسانية أسسها هنري فايول في فرنسا.
٢٤. لا يوجد فرق بين السمة والحالة للشخصية.
٢٥. "إن اشباع الحاجات النفسية والاجتماعية يؤدي إلى زيادة الإنتاجية" كانت احدي افتراضات المدرسة الحديثة.

السؤال الثاني: ظلل الدائرة بالكامل أسفل الاختيار الذي تراه صحيحاً أمام رقم العبارة في ورقة الإجابة.

١- يمكن تحديد التحدي الذي يواجه المنظمات الحديثة في تعاملها مع السلوك الإنساني كما يلي:

أ- تأكيد وتدعيم أنماط السلوك المعاون.
ب- استقطاب المحايدين وتحويلهم إلي متعاونين.

ت- تعديل السلوك المناقض وتحويله إلي سلوك محايد أو معاون.

ث- لا شي مما سبق.

ج- كل ما سبق.

٢- يتمثل الإطار العام لدراسة الشخصية فيما يلي:

أ- وصف الشخصية Description

ب- نمو الشخصية Development

ت- ديناميكية الشخصية Dynamics

ث- محددات الشخصية Determinants

ج- كل ما سبق.

٣- حينما يكون موظف كفء وغير فعال فإنه

أ. يحقق الهدف ولا يحافظ على الموارد.

ب. يحقق الهدف ولا يسرف في الموارد.

ث. لا يحقق الهدف ويحافظ على الموارد.

ج. لا يحقق الهدف ولا يسرف في الموارد.

٤- شخص يراعى حاجات الغير و يحترم مشاعرهم هو شخص:

أ- هادئ

ب- حي الضمير

ت- متواضع

ث- وهن

ج- لا شيء مما سبق

٥- يمكن تقسيم الأفراد إلي ثلاث فئات تبعاً لخصائصهم الشخصية في الاستجابة للتفاعل مع الآخرين هي:

أ - الفئة حية الضمير

ب- الفئة المتمسكة بالعرف

ت- الفئة الرقيقة

ث- كل ما سبق

ج- لا شيء مما سبق

٦- في حالة وجود موظف فعال وغير كفء فما هو الأجراء الذي ستتخذه المنظمة حيال هذا الموظف؟

أ- ترشيد نفقاته

ب- توجيهه نحو الهدف

ت- نقله من وظيفته

ث- جميع ما سبق

ج- لا شيء مما سبق

٧- تمكن كاتل من تخفيض قائمة سمات الشخصية إلى:

أ- ١٤

ب- ١٥

ت- ١٧

ث- ١٨

ج- لا شيء مما سبق

٨- فئة الأشخاص التي ترى العالم من وجهة نظر دارونية هي:

أ- الفئة السلبية

ب- الفئة النافرة

ت- الفئة العدوانية

ث- الفئة العقلية

ج- لا شيء مما سبق

٩- عند فشل الفرد في تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته ثم قيامه بإلقاء اللوم على الآخرين فهو بذلك لجأ إلى أي من الأساليب الدفاعية التالية:

أ- العدوانية

ب- التراجع

ت- الانسحاب

ث- التناسي

ج- الإسقاط

١٠- قسم يونج الأفراد إلي:

أ- نمطين

ب- ثلاث أنماط

ت- سبع أنماط

ث- ثمن أنماط

ج- لا شيء مما سبق

١١- النكوص إلى الطفولة هو أسلوب يستخدمه الفرد ويعبر عن:

أ- العدوانية

ب- التناسي

ت- الانسحاب

ث- التراجع

ج- لا شيء مما سبق

١٢- شخص أمين و يعرف الواجب و يفعله حتى لو لم يلحظه إنسان أخر و لا يخدع الآخرين و متزن و يبدى القليل من العلامات الانفعالية هو شخص يتصف بأنه:

أ- حي الضمير

ب- هادئ

ت- رقيق

ث- متمسك بالعرف

ج- أ و ب معاً

١٣- تتميز الشخصية الإنسانية بمجموعة من الخصائص التي تحدد طريقة استجابة الفرد عند التفاعل مع الآخرين منها:

أ- الكبرياء

ب- السيطرة

ت- المبادرة

ث- لا شيء مما سبق

ج- كل ما سبق

١٤- توصلت المدرسة السلوكية إلي عدة نتائج هي:

أ. هناك ما هو أهم من الأجر (الدافع المادي).

ب. إن اشباع الحاجات النفسية والاجتماعية يعتبر محدد رئيس لزيادة الإنتاجية.

ت. الفرد ليس مجرد ترس في آلة بل إنسان له طبيعة خاصة تميزه عن الآلة.

ث. كل ما سبق.

ج. لا شيء مما سبق.

١٥- قد يؤدي فشل الفرد في إشباع حاجاته إلي اكتساب خصائص شخصية جديدة كالإحباط واليأس. لذلك يلجأ الفرد إلي أساليب دفاعية من أجل حماية شخصيته من شأنها تنمية خصائص مثل:

أ. العدوانية.

ب. التناسي.

ت. الانسحاب.

ث. لا شيء مما سبق.

ج. كل ما سبق

١٦- البدايات الأولي لمدارس الفكر الإداري تمثلت في المدرسة الكلاسيكية والتي لا تتضمن:

أ. حركة الإدارة العلمية لفريدك تايلور في أمريكا.

ب. حركة الوظائف الإدارية لهنري فايول في فرنسا.

ت. النظرية البيروقراطية لماكس ويبر في ألمانيا.

ث. مدرسة العلاقات الإنسانية لألتون مايو في أمريكا.

ج. لا شيء مما سبق.

١٧- السبيل لحسن استخدام العنصر البشري في العمل هو:

أ. منحه حوافز مادية.

ب. منحه حوافز معنوية.

ت. منحه حوافز إيجابيه.

ث. عدم منحه حوافز سلبية.

ج. الفهم الصحيح لمحددات السلوك.

١٨- المنطق الأساسي في الدراسة العلمية للسلوك الإنساني يتمثل في:

أ. البحث في المحددات أو العوامل المؤثرة علي السلوك.

ب. السلوك ذاته.

ت. العلاقات السببية التي ربطت بينهم.

ث. لا شيء مما سبق.

ج. جميع ما سبق.

١٩- يصعب استخدام المنهج العلمي في العلوم الإنسانية بنفس دقة استخدامه في العلوم الطبيعية بسبب:

أ. تغلغل العنصر البشري.

ب. صعوبة فهم السلوك الإنساني والتنبؤ والتحكم فيه.

ت. اتصاف السلوك الإنساني بأنه غير مستقر.

ث. لا شيء مما سبق.

ج. جميع ما سبق.

٢٠- إن المشكلة السلوكية تمثل:

أ. التحدي الأعظم الذي يواجه المنظمات الغربية.

ب. التحدي الأسهل الذي يواجه المنظمات التقليدية.

ت. التحدي الأوحد الذي يواجه المنظمات الشرقية.

ث. التحدي الأعظم الذي يواجه المنظمات الحديثة.

ج. لا شيء مما سبق.

٢١- مصادر الميزة التنافسية:

أ. القيادة في المنتج.

ب.التميز في عمليات التشغيل.

ت. القيادة في تخفيض التكاليف.

ث.المورد البشري.

ج. جميع ما سبق.

٢٢- أطلق حديثاً على الإدارة التي تهتم بالموظفين والعاملين بأي منظمة:

أ. إدارة الأفراد.

ب. إدارة العاملين.

ت. إدارة الموارد البشرية.

ث. شئون المستخدمين.

ج.لا شيء مما سبق.

٢٣- يعد مفهوم العلوم السلوكية ناتج محاولات التكامل بين:

أ- العلوم الإدارية.

ب- العلوم الاقتصادية.

ت- العلوم الإنسانية.

ث- العلوم السياسية.

ج- لا شيء مما سبق.

٢٤- مراحل تطور معرفة الإدارة بالسلوك الإنساني:

أ. مشكلات عمالية مستمرة.

ب. ضياع لفرص التسويق الفعال للمنتجات.

ت. مبالغة شديدة في تصوير قدرات المديرين.

ث. جميع ما سبق.

ج. لا شيء مما سبق.

٢٥- النمط الذي يتعامل مع العالم الخارجي و يتفاعل معه:

أ- النمط البوهيمى.

ب- النمط السياسي.

ت- النمط الاجتماعي.

ث- النمط الانبساطى.

ج- لا شيء مما سبق.

مع أرق أمنياتي بالتوفيق

د. رباب فهمي

نموذج إجابة

إجابة السؤال الأول:

١- (×)
٢- (×)
٣- (×)
٤- (×)
٥- (×)
٦- (×)
٧- (×)
٨- (×)
٩- (×)
١٠- (√)
١١- (×)
١٢- (×)
١٣- (×)
١٤- (×)
١٥- (×)
١٦- (√)
١٧- (×)
١٨- (√)
١٩- (×)
٢٠- (×)
٢١- (×)
٢٢- (×)
٢٣- (×)
٢٤- (×)
٢٥- (×)

إجابة السؤال الثاني:

١- ج
٢- ج
٣- ث
٤- ج
٥- ج

٦- أ
٧- ج
٨- ب
٩- ج
١٠- أ
١١- ث
١٢- ج
١٣- ج
١٤- ج
١٥- ج
١٦- ث
١٧- ج
١٨- ج
١٩- ج
٢٠- ث
٢١- ج
٢٢- ت
٢٣- ت
٢٤- ج
٢٥- ث

جامعة القاهرة	امتحان نهاية الفصل الدراسي الأول	التاريخ:٢٠١٥/١/١٨
كلية التجارة	المادة: السلوك الإنساني في الإدارة	الوقت:١٢:٣٠-٢:٣٠ ظ
	السنة: الأولي المجموعة: (ج) و(د) نظامي	الزمن: ساعتان

أجب عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ظلل الدائرة بالكامل أسفل الاختيار (T) إذا كانت العبارة صحيحة و (F) إذا كانت العبارة خاطئة.

١- يمكن ملاحظة الاتجاهات بطريقة مباشرة.

٢- كل تعلم ينتج عنه تغيرات سلوكية والعكس غير صحيح.

٣- يقتصر تغيير الاتجاه نحو موضوع معين علي تحويله من المعارضة للتأييد.

٤- عادة ما ينتج عن الاتجاهات السلبية، تصرفات غير مقبولة.

٥- الدوافع ≠ الحوافز.

٦- باتباع المنهج العلمي يسهل الفصل بين مسببات التغيرات السلوكية.

٧- تمر الجماعات بأربعة مراحل أثناء تطورها.

٨- السلوك المناقض من الممكن تحويله إلى سلوك معاون أو علي الأقل محايد.

٩- يعتبر ألتون مايو رائد المدرسة الكلاسيكية من مدارس الإدارة.

١٠- عملت حركة العلاقات الإنسانية على تحسين ظروف العمل المادية.

١١- المدرسة الكلاسيكية استفادت من كافة العلوم الإنسانية التي اهتمت بدراسة السلوك الإنساني لتُكوِّن إطار علمي متكامل لدراسة السلوك الإنساني.

١٢- يتساوي العاملون في خضوعهم لنفس الترتيب الوارد في هرم الحاجات الإنسانية.

١٣- إن عدم الدراسة المسبقة لطبيعة الأفراد ورغباتهم واتجاهاتهم

ودوافعهم قد تؤدي إلي وضع افتراضات خاطئة حول مدركاتهم.

١٤- سلوك الفرد يتأثر بدرجة الإشباع الوظيفي الذي يحققه العمل.

١٥- السلوك الإنساني = دالة في تفاعل (الدوافع X الحوافز).

١٦- يلعب السلوك الإنساني دوراً مؤثراً في كافة مراحل العملية الإدارية.

١٧- توجد ثلاثة أساليب أساسية للتفاوض.

١٨- إدراكنا قادر وفي أغلب الأحوال علي التعبير عن الواقع وتمثيل الحقيقة.

١٩- العوامل الوقائية توافرها يمنع أو يحد من حالات عدم الرضا بل وأكثر من ذلك أنها تزيد منه.

٢٠- الجماعة ≠ مجـ (الأفراد).

٢١- موضوع الصراع من النادر حدوثه في المنظمات خاصة الصغيرة نظراً لصغر حجمها.

٢٢- لا يُشترط أن يؤدي الدافع الواحد إلي تصرفات (سلوكيات) نمطية.

٢٣- يسود مدارس علم الاجتماع خلاف واضح بين مجموعتين من المفكرين في موضوع التعلم.

٢٤- يتأثر الإدراك بثلاثة مجموعات رئيسة من العوامل.

٢٥- بمجرد تَكوَّن الاتجاهات لدي الفرد تجاه شخص معين فإنها تظل ثابتة مادام الشخص علي قيد الحياة.

٢٦- يقتصر التعلم علي الأفراد.

٢٧- توافر الانجاز، الترقيات، وزيادة المسئوليات من العوامل التي تزيد من الرضاء وتسمي بالعوامل الدافعة.

٢٨- التغيير الذي يحدث في موضوع الاتجاه لا يبرر تغيير الاتجاه ذاته.

٢٩- البيئة الخارجية للمنظمة لا تؤثر سلباً أو إيجاباً علي سلوك العاملين فالمهم هو تفاعلاتهم الداخلية.

٣٠- الانطباع الأول والخبرة السابقة من العوامل المؤثرة علي الإدراك.

٣١- الانتقائية في الإدراك هي الاختيار غير المحايد وغير الموضوعي لكل ما يتوافق مع اتجاهاتنا وآرائنا من مثيرات

٣٢- مدخل (فوز- خسارة) في التفاوض هو الأكثر ضماناً في الوصول إلي اتفاق مرضي لحل النزاعات.

٣٣- الدوافع تعتبر أساسية لتوازن الإنسان وحفظ كيانه

٣٤- هناك علاقة لعلم القانون بعلم السلوك الإنساني في المنظمات.

٣٥- تكرار حدوث التفاعل الاجتماعي بين أفراد الجماعة هي أحد خصائص الجماعة.

٣٦- اتجاهات الأفراد وميولهم قد تتغير بتغير عناصر تكوينها.

٣٧- تمر عملية الإدراك بأربعة مراحل.

٣٨- سلوك الفرد غير محكوم بتلبية رغباته.

٣٩- من ضمن العوامل المؤثرة علي الإدراك خواص الأشياء والتي تشتمل علي الضوضاء، الإضاءة، التهوية.

٤٠- العامل النفسي هو المؤثر الوحيد علي الإنتاج والارتقاء بالأداء.

٤١- غالباً ما يكون سلوك الفرد متناقضاً مع اتجاهاته.

٤٢- لابد وأن يقتصر اهتمامنا علي الحوافز الايجابية وحدها لتحريك دافعية الأفراد نحو العمل.

٤٣- الأجهزة الإدارية المتميزة يمكنها تصميم نظام حوافز فعال يصلح لكل زمان ومكان.

٤٤- لا فرق بين الدوافع والحوافز فجميعها محرك للسلوك والدافعية نحو العمل.

٤٥- يسبب الصراع واختلافات وجهات النظر كثيراً من المشكلات ولا يخدم مصلحة المنظمة.

٤٦- الإدراك هو قيام الفرد بترجمة المعلومات الواردة إليه - من خلال الانتباه التلقائي لمنبهات معينة - إلي رسالة فيستجيب الاستجابة

المناسبة لها.

٤٧- يميل المفاوض في مدخل (فوز- فوز) إلي عدم حل المشكلات بطريقة تكفل الحفاظ علي حق الطرف الآخر.

٤٨- يمكن النظر إلي محددات السلوك الإنساني علي أنها عوامل مستقلة.

٤٩- هناك علاقة بين اتجاهات الفرد وأيديولوجيته.

٥٠- زيادة واجبات الفرد ومسؤولياته وإثراء وظيفته قد تكون محفزة لسلوكه الايجابي وزيادة رضاه.

السؤال الثاني:

(أ)- ظلل الدائرة بالكامل أسفل الاختيار الذي تراه صحيحاً أو أكثر صحة أمام رقم العبارة في ورقة الإجابة:

١- تتكون الشخصية من عناصر كثيرة، مثل العناصر:

(A)- العقلية (B)- البيولوجية (C)- النفسية (D)- جميع ما سبق.

٢- ترى نظرية السمات أن فهم السلوك يتوقف على...

(A)- نظرة الشخص إلى الواقع الاجتماعي (B)- مجموع الصفات المميزة للفرد عن غيره (C)- طبيعة الموقف الذي يوجد فيه الفرد

(D)- نظرة الشخص إلى الواقع المادي

٣- تزويد الفرد بالمعلومات ، يدخل ضمن محاولة تغيير اتجاهاته من خلال:

(A)- تغيير معتقداته (B)- إثارة شكوكه

(C)- تغيير جماعته (D)- تغيير موقفه

٤- من المشكلات الناتجة عن مراحل تطور معرفة الإدارة بالسلوك الإنساني

(A) المعتقدات غير المؤكدة (B)- ضياع لفرص التسويق الفعال للمنتجات (C)- الخرافات غير الصحيحة (D)- جميع ما سبق

٥- تُنسب نظرية الوظائف الإدارية لـ:

(A)- فردريك تايلور (B)- هنري فايلول

(C)- ماكس ڤيبر (D)- لا شيء مما سبق.

٦- الحاجات الاجتماعية هي حاجات:

(A)- أساسية (B)- فسيولوجية

(C)- ثانوية (D)- كل ما سبق

٧- حسب " كارل يونج " إن الفرد الذي يتعامل مع العالم الخارجي هو شخص:

(A)- منفتح (B)- انطوائي

(C)- انبساطي (D)- اجتماعي

٨- الشعور والإحساس الداخلي الذي يوجه سلوك الفرد لإشباع حاجة معينة غير مشبعة هو:

(A)- الحافز (B)- الدافع

(C)- الاتجاه (D)- التعلم

٩- عدم توجيه خطاب تقدير إلى الموظف المتعاون مع زملائه في العمل يؤدي إلى...

(A)- تصحيح السلوك (B)- تعزيز السلوك

(C)- تقوية السلوك (D)- إخماد السلوك

١٠- العملية التي يحاول فيها طرفان أو أكثر الوصول إلى اتفاق مقبول حول موضوع أو موضوعات مُختلف عليها هي تعبر عن مفهوم:

(A)- الاتصال (B)- التفاوض

(C)- القيادة (D)- كل ما سبق

١١- العملية التي يقوم الأفراد من خلالها باختيار المؤثرات وتنظيمها وتفسيرها تسمى:

(A)- الإدراك (B)- الاتجاهات

(C)- التعلم (D)- لا شيء مما سبق

١٢- مرت مراحل تطور معرفة الإدارة بالسلوك الإنساني بما يلي:

(A)- مشكلات عمالية مستمرة. (B)- ضياع لفرص لتسويق المنتجات.

(C)- مبالغة شديدة في تصوير قدرات المديرين (D)- لا شيء مما سبق

١٣- غالباً ما تتوقف درجة تطور الصراع على:

(A)- مدى إدراك أطراف الصراع لنتائج الصراع (B)- مدى إدراك أطراف الصراع لأهدافهم (C)- مدى إدراك أطراف الصراع لحاجاتهم (D)- مدى إدراك أطراف الصراع لقيمهم

١٤- غالباً ما يكون باستطاعة الفرد أن يُدرك بدرجة أكبر المثير...

(A)- ذو الصوت المرتفع مقارنة بالمثير الهاديء

(B)- المثير الساكن مقارنة بالمتحرك (C)- المثير الصغير الحجم مقارنة بالكبير الحجم (D)- المثير غير المتكرر مقارنة بالمتكرر

١٥- غالباً ما يميل الفرد إلى إدراك بدرجة أكبر المثيرات...

(A)- المتميزة وغير المتكررة (B)- غير المتميزة والمتكررة

(C)- المتميزة والمتكررة (D)- غير المتميزة وغير المتكررة

١٦- في مجال العوامل المؤثرة علي الإدراك، يُكّون الفرد رأياً عن الآخرين علي أساس انطباع عام كونه عن المجموعة التي ينتمي إليها هؤلاء الأفراد وهو ما يُطلق عليه...

(A)- الإسقاط (B)- تأثير الهالة

(C)- الدفاع الإدراكي (D)- التنميط

١٧- القوة وإملاء الشروط تبدو أكثر وضوحاً في الاستراتيجية التفاوضية:

(A)- (فوز- فوز) (B)- حل المشكلة

(C)- الخوف والتردد (D)- (فوز- خسارة)

١٨- قيام الموظف بنقل إخبار زملائه إلى رئيسه الذي يقوم بمدحه، يؤدي إلى:

(A)- إخماد السلوك (B)- تعزيز السلوك

(C)- توقيف السلوك (D)- تصحيح السلوك

١٩- المرحلة الأولى من مراحل العملية الإدراكية هي:

(A)- تحويل وترجمة المثيرات (B)- الانتباه للمثيرات

(C)- تحديد السلوك (D)- تفسير المثير

٢٠- من أسباب تكوين الجماعات وجود قاسم مشترك في:

(A)- الأنشطة (B)- السكن

(C)- المهنة (D)- جميع ما سبق.

٢١- من الأسباب المؤدية إلى صعوبة تفسير السلوك الإنساني:

(A)- ثبات محدداته (B)- صعوبة محدداته

(C)- عدم وجود محددات له (D)- تنوع وتداخل محدداته

٢٢- من العوامل الدافعة في نظرية هرزبرج في الدوافع:

(A)- الانجاز (B)- بيئة العمل

(C)- التقدم الوظيفي (D)- (A) و(C) معاً

٢٣- في حالة وجود موظف غير فعال و كفء فما هو الإجراء الذي ستتخذه المنظمة حيال هذا الموظف

(A)- ترشيد نفقاته (B)- توجيهه نحو الهدف

(C)- نقله من وظيفته (D)- جميع ما سبق

٢٤- من أهم النتائج التي توصلت إليها مدرسة العلاقات الإنسانية أن...

(A)- العوامل الإنسانية لها أثر كبير على زيادة الإنتاجية

(B)- العوامل المعنوية ليس لها أثر إيجابي على الإنتاجية

(C)- التنظيمات الرسمية تؤثر على تصرفات الأفراد

(D)- أهمية الدافع المادي

٢٥- من ضمن العوامل المؤثرة في الإدراك:

(A)- سمات الفرد (B)- المنبه (C)- الموقف (D)- جميع ما سبق

٢٦- من ضمن المحددات الفردية للسلوك الإنساني:

(A)- التعلم (B)- جماعات العمل

(C)- الاتصالات (D)- لا شيء مما سبق

٢٧- من مكونات الاتجاهات:

(A)- المكون الجماعي (B)- المكون التنظيمي

(C)- المكون العاطفي (D)- المكون الفردي

٢٨- المؤثرات الخارجية التي تحفز الفرد وتشجعه هي:

(A)- الجماعة (B)- المثيرات (C)- الحافز (D)- الدافع

٢٩- واحدة من الآتي ، ليست من العوامل الذاتية المؤثرة على الإدراك:

(A)- الشخصية (B)- الحاجات والدوافع

(C)- الاتجاهات والقيم (D)- حجم المثير

٣٠- واحدة من الآتي، ليست من الوظائف الأساسية للاتجاهات:

(A)- التعلم (B)- المعرفة

(C)- التعبير عن الذات (D)- الدفاع عن الذات

٣١- واحده من الآتي، ليست من خصائص التعلم:

(A)- أنه تغيير يؤثر في السلوك الحالي والمستقبلي

(B)- أنه تغيير سلبي أو ايجابي (C)- أنه تغيير مرتبط بنضج الفرد وليس بالخبرة (D)- أنه تغيير دائم

٣٢- يحدث الصراع بين الأفراد أو بين الجماعات في المنظمة عندما:

(A)- يتنافس طرف مع الطرف الآخر (B)- يتعاون طرف مع الطرف الآخر (C)- يحاول كل طرف سلب حقوق الطرف الآخر

(D)- لا يتعاون طرف مع الطرف الآخر

٣٣- يسهل تغيير الاتجاه عندما:

(A)- يكون مكتملاً (B)- يكون قوياً

(C)- يكون واضحاً (D)- يظهر اتجاه أقوى منه

٣٤- أهم مصادر الميزة التنافسية...

(A)- التميز في عمليات التشغيل (B)- القيادة في تخفيض التكاليف

(C)- المورد البشري (D)- القيادة في المنتج

٣٥- يعتبر قيام الموظف بقبول اتجاهات الجماعة بهدف تأكيد انتمائه إليها

والحصول علي التقدير منها ضمن:

(A)- وظيفة التعبير عن عن الذات (B)- وظيفة المنفعة

(C)- التكيف الاجتماعي (D)- وظيفة المعرفة.

٣٦- يعد أسلوب المجاملة أسلوباً مناسباً لحل الصراع في حالة:

(A) - شعور أحد أطراف الصراع بضعف موقفه التفاوضي أو بأنه أخطأ

(B)- غياب فرصة قبول وجهة النظر الأخرى لدى أطراف الصراع

(C)- رغبة طرفي الصراع في التفاوض لأنهم متعادلين

(D)- رغبة طرف الصراع في زيادة حدة الصراع

٣٧- يميل أطراف الصراع إلى تبني استراتيجية القوة في حالة:

(A)- تقدير أحد أطراف الصراع لمشاعر وآراء الطرف الآخر

(B)- رغبة أطراف الصراع في عدم تصعيده (C)- المواقف الطارئة

(D)- كون القضية محل الصراع بسيطة وغير مهمة

٣٨- يهتم علم السلوك التنظيمي بشكل مباشر بدراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات سعياً إلي:

(A)- توجيهه وتغييره فقط (B)- تحليله وتفسيره والسيطرة عليه فقط

(C)- التنبؤ به وتوجيهه وتغييره فقط (D)- فهمه وتفسيره والتنبؤ به وتوجيهه فقط

٣٩- يؤدي عدم توافر العوامل الوقائية وفقاً لنظرية هرزبرج في الدوافع إلي:

(A)- عدم الاستياء (B)- عدم الرضا (C)- الاستياء (D)- الرضا

٤٠- هناك أساليب شخصية للتعامل مع الصراع التنظيمي هي:

(A)- الهيكل التنظيمي (B)- الخطط

(C)- جماعات العمل (D)- لا شيء ما سبق

٤١- القانون الذي يؤكد أهمية التدعيم الناشئ عن السلوك كشرط لتكراره ، بمعنى أن الإنسان يميل إلى تكرار السلوك الذي يحقق له رضاء أو فائدة ولا يميل إلى تكرار السلوك الذي تحقق عنه ضرر.

(A)- قانون التلازم (B)- قانون الأثر

(C)- قانون ثورندك (D)- قانون الارتباط

٤٢- إذا استخدم أحد المديرين نبرة صوت مرتفعة لإثارة انتباه العاملين. فإنه بذلك استخدم أي عامل من العوامل التي تؤثر على الإدراك

(A)- خواص الأشخاص (B)- خواص الأشياء

(C)- خواص الموقف (D)- الحجم المادي للمنبه

٤٣- إذا كانت الاتجاهات المرغوبة تتناقض مع اتجاهات الفرد الحالية، فان الاتجاهات الحالية:

(A)- يسهل تغييرها (B)- يصعب تقدير مدى السهولة أو الصعوبة

(C)- يصعب تغييرها (D)- لا شيء مما سبق

٤٤- بناء انطباعات عن الشخص على أساس صفة واحدة يُطلق عليه:

(A)- التنميط (B)- تأثير الهالة (C)- الدفاع الإدراكي (D)- الإسقاط

(ب)- جميع العبارات التالية غير صحيحة فضلاً علل عدم صحتها بتظليل الدائرة بالكامل أسفل الاختيار الذي تراه صحيحاً أمام رقم العبارة في ورقة الإجابة:

٤٥- "المفهوم الحديث للتعلم يشتمل على جميع أشكال التغيير في السلوك (الظاهر والباطن) التي تحدث للإنسان".

(A)- المفهوم الحديث يتعلق بالسلوك الظاهر فقط

(B)- المفهوم التقليدي يتعلق بالسلوك الظاهر والباطن

(C)- هناك تغيرات سلوكية لا يشملها التعلم

(D)- المفهوم الحديث يتعلق بالسلوك الباطن فقط

٤٦- "إدراكنا وفي معظم الأوقات يعكس الجزء الأعظم من الحقيقة".

(A)- إدراكنا وفي كل الأحوال يعكس لنا الحقيقة كاملة

(B)- إدراكنا عاجز تماماً عن الوصول للحقيقة

(C)- الحقيقة مُحال إدراكها

(D)- هناك كثير من العوامل قد تحجب عنا إدراك الحقيقة

٤٧- "العوامل الوقائية يؤدي توافرها إلي زيادة الرضا الوظيفي بينما لا يقلل ولا يمنع عدم توافرها من رضا الفرد".

(A)- العوامل الوقائية لا تقلل من الرضا عند عدم توافرها

(B)- العوامل الوقائية يؤدي توافرها إلي عدم الاستياء

(C)- العوامل الوقائية لا يزيد عدم توافرها من الرضا

(D) العوامل الدافعة يؤدي عدم توافرها إلي الرضا

٤٨- "العوامل الدافعة تتعلق ببيئة العمل".

(A)- لا دخل للعوامل الدافعة ببيئة وطبيعة العمل.

(B)- العوامل الوقائية لا تتعلق ببيئة العمل.

(C)- العوامل الدافعة تتعلق بطبيعة العمل.

(D) كل من العوامل الدافعة والوقائية لها ارتباط وثيق بطبيعة العمل.

٤٩- "العامل النفسي هو المؤثر الأهم والوحيد علي الأداء".

(A)- العوامل الفنية والمهارة هي المؤثر الأهم علي الأداء.

(B)- العامل النفسي هو المؤثر الأهم وغير الوحيد علي الأداء.

(C)- العامل المادي (المال) هو الأكثر تأثيراً.

(D) العوامل التكنولوجية هي المؤثر الأهم علي الأداء.

٥٠- " السلوك التنظيمي هو كل ما يصدر عن الفرد من استجابات للمثيرات التي تحدث له في الحياة "

(A)- لأن هذا هو تعريف السلوك الإنساني.

(B)- لأنه هو بعض ما يصدر عن الفرد كاستجابة للمثيرات في الحياة.

(C)- (A)، (D) معاً.

(D)- لأنه هو كل ما يصدر عن العامل من ردود أفعال للمثيرات في العمل.

مع أرق أمنياتي بالتوفيق
د. رباب فهمي

نموذج الإجابة

إجابة السؤال الأول:

١- F
٢- T
٣- F
٤- T
٥- T
٦- F
٧- F
٨- T
٩- F
١٠- F
١١- F
١٢- F
١٣- T
١٤- T
١٥- T
١٦- T
١٧- T
١٨- F
١٩- F
٢٠- T
٢١- F
٢٢- T
٢٣- F
٢٤- T
٢٥- F
٢٦- F
٢٧- F
٢٨- F
٢٩- F
٣٠- T
٣١- T
٣٢- F

٣٣- T
٣٤- F
٣٥- T
٣٦- T
٣٧- F
٣٨- F
٣٩- F
٤٠- F
٤١- F
٤٢- F
٤٣- F
٤٤- F
٤٥- F
٤٦- F
٤٧- F
٤٨- F
٤٩- T
٥٠- T

إجابة السؤال الثاني:

١- D
٢- B
٣- A
٤- B
٥- B
٦- C
٧- C
٨- B
٩- D
١٠- B
١١- A
١٢- D
١٣- A
١٤- A
١٥- C
١٦- D

١٧- D
١٨- B
١٩- B
٢٠- D
٢١- D
٢٢- D
٢٣- B
٢٤- A
٢٥- D
٢٦- A
٢٧- C
٢٨- C
٢٩- D
٣٠- A
٣١- C
٣٢- C
٣٣- D
٣٤- C
٣٥- C
٣٦- A
٣٧- C
٣٨- D
٣٩- C
٤٠- D
٤١- B
٤٢- B
٤٣- C
٤٤- B
٤٥- C
٤٦- D
٤٧- B
٤٨- C
٤٩- B
٥٠- C

Fddfdfdfddf

جامعة القاهرة
كلية التجارة

ورقة إجابة امتحانات المقررات الدراسية

تعليمـات الإجابة

استخدم القلم الجاف الأزرق فقط

الرجاء مراعاة الآتي عند إجابتك عن أسئلة الامتحان :

١- أجب عن جميع الأسئلة.

٢- اختر بديلاً واحداً من بين البدائل الموجودة أمام رقم السؤال ، وظلل الدائرة الممثلة للبديل المختار من بين تلك البدائل علي النحو الموضح : ○○●○○

علما بأن كل من العلامات الآتية تعد إجابة خاطئة : ○○○◐○ أو ●●●●● أو ✓⊗○○○

٣- تأكد من عدم تظليلك لأكثر من دائرة للفقرة الواحدة ، لأنه في حال عمل ذلك لن يصحح السؤال وستعد إجابة السؤال خاطئة.

٤- إجابة السؤال المقالي إن وجد خلف هذه الورقة.

٥- ممنوع الكشط أو استخدام المزيل.

٦- يتم تسليم ورقة الأسئلة مع هذه الورقة.

اســم الطــالب

الـــكـــلية　　　　التـــخـصص

الفصـل الدراسـي　　أول ○　　ثاني ○

رقم المـــجموعة　　رقم النمـــوذج　Ⓐ Ⓑ Ⓒ Ⓓ Ⓔ

تاريخ الامـــتحان

اسم المقـــــرر

رقم الجلوس

٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
١	١	١	١	١	١	١	١	١
٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢
٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣
٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤
٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥
٦	٦	٦	٦	٦	٦	٦	٦	٦
٧	٧	٧	٧	٧	٧	٧	٧	٧
٨	٨	٨	٨	٨	٨	٨	٨	٨
٩	٩	٩	٩	٩	٩	٩	٩	٩

السؤال الأول : ظلل الدائرة بالكامل أسفل الاختيار الذي تراه صحيحا ، وأمام رقم العبارة

أ ب ج د هـ

١ - ٥٠ : ○○○○○

السؤال الثاني : ظلل الدائرة بالكامل أسفل الاختيار (√) إن كانت العبارة صحيحة، وأسفل الاختيار (×) إن كانت العبارة خاطئة ، وأمام رقم العبارة

√ ×

١ - ٥٠ : ○○

رقم الإيداع: ٢٢٠٩٦ / ٢٠٢٢م
الترقيم الدولي: 978-977-94-3863-4